koldo saratxagaren



sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak

K2K
emocionando

Koldo Saratxagaren

sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak



Koldo Saratxagaren

sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak

K2K emocionando-k editatua

Bilbao, 2012

Itzulpena: Josune Zarandona eta Marije Ortiz

Argitalpen honekin lortutako irabaziak, ner group-eko Gizartearekiko Konpromesu taldearen ekintzetarako zuzenduko dira



Eskaintza

–

Ezarritako botere zaharkituen arauetatik —nahiz eta kontrakoa adierazi betirako iraun nahi duena— ihes egin nahi duten pertsona geldiezin, inkonformista, ikonoklasta, sumindu eta aintzakotzat hartu ez diren guztientzat, eta euren kabuz hegan egin, amets egin eta gune ezberdinak —askatasunaren guneak— bilatu nahi dituzten horientzat, gizarte berri bat sortu eta asmatzeko bidelagunak.

Aurkibide orokorra

–

2. Kapitulua

3. Kapitulua

4. Kapitulua

5. Kapitulua

6. Kapitulua

7. Kapitulua

8. Kapitulua

9. Kapitulua

10. Kapitulua

I Eranskina

II Eranskina

Taulen aurkibidea

Eskerrak eman...

–

Sentimentu eta pentsamendu hauek partekatu eta errealitate batzuk egi bihurtzeko aukera eman didaten zenbait kontinente eta dozenaka herrialdeetako milaka pertsonari. Metodo tradizionalekin lortzea ezinezkoa, edo edozeinetan, gutxi batzuentzako baliogarria bakarrik izan zitekeela sentitu eta gozatu duten hainbat pertsonari. Gustura sentitu diren beste milaka pertsona horiei, nere sentimendu, pentsanmendu eta errealitaten parte sentitu diren guzti horiei. K2K emocionando-ko aparteko taldeari; berarekin jada, ezinezkoa da sentitzeari eta pentsatzeari uztea, eta erakundeek eta gizarteak berak hain beharrazkoa duten harreman mota berri hau, elkarbizitza eta etengabeko aldaketan jarraitzea. Begoña Saludesi, hilabeteetan zehar erreferentziaz betetako milaka orrietan lanean aritu eta aurkezpen hau osatzeagatik. Gure artistari, hasieratik bidelagun, Juan Gorriti eskultorea, gure azalei bizitza paregabea emateko aukera eskaintzen diguna. Ilusioz ametsen bat errealitate bihurtu nahi duten irakurleei.

Sarrera

–

Lan honen bitartez, sarean sakabanatuta aurkitu duzun hori guztia laburbiltzen saiatu gara, apaltasunez, 14+7 urte hauetan korrontearen kontra ibili eta gero, etengabeko utopiak eta utopia berriak edukiz, lo baino esna egonda gehiago amestuz, lurra hanketako behatzen artean eta emaitzak eskuetako behatzen artean sentituz, esnatuko den gizarte berri bat nahi izan, eta horretan sinestuz, bizitako desengainu guztien gainetik pertsonak zoragarriak direla sinesten jarraituz eta esnatu askatasuna posible da eta! esanez.

Koldo Saratxaga

Hitzaurrea

–

Orain dela mende bat gutxi gora-behera Max Weberrek, pentsalari alemaniarrak, estatu eta enpresa modernoan abiadura handiz hedatzen hasten zen burokrazi-eredu gogorra «burdinezko kaiola» izendatu zuen. Bere lanik ezagunenetariko batean, *Ekonomia eta Gizartea* hurrengoa irakur daiteke:

> «Bizagabeko makina espiritu koagulatua da. Eta izateak, soilik, gizabanakoek bera zerbitzatzera bortxarazteko eta eguneroko lan- bizitzen ibilbidea era menderatzailez mugatzeko ahalmena ematen dio, lantegiaren kasua, hain zuzen ere. Espiritu koagulatua ere bada ikasitako lan profesionalaren espezializazioa, aginpideen mugak, beren araudiak, hierarkikoki graduatutako obedientzia-harremanak izandako burokrazi-erakundearen irudia den makina biziduna».

Gutxi batzuek pentsatzen eta askok gauzatzen duten piramide-formako ereduari aipamen esplizituak, esana betetzen duten askok eta agintzen duten gutxik berberak, beraien diru-sarrera gehiengoarena baino handiagoa duten gutxi haiek. Ekonomiko, sozial eta pertsonalki erakunde desberdinak sortzen dituzten ereduak dira, erdigune eta kanpoaldearen arteko aldean, automatismoan, mugaz eta oztopoz betetako opakutasunezko era sofistikatuetan oinarrituak. Hain zuzen ere, Koldo Saratxagak gorrotatzen dituen erakundeak eta beraiek eragozten urteak daramatza. Eta *Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak* liburuan deskribatzen duen moduan, gutxi gora-behera egin du.

Ez da hau Saratxagak bere ideiak eta esperientziak azaltzen dituen lehendabiziko aldia. *Sinfonia ala jazza?*, *Harreman estilo berri bat egiteko dagoen organizazioen aldaketarako* edo *Arrakasta konfiantza izan zen* beraren aurreko argitalpen batzuk dira, prozesua irakasten dutenak non ideien eta sentimenduen sakontasuna eta iraunkotasuna estiloa sortzen duten, eguneroko esperientzia praktikoarekin, errealitatearekin erkatzen den estiloa. Koldo Saratxaga kemenaren gizakundea da, adiera

gizabidezkoagoan, beraren uste sendoetatik azaleratzen den kemen sortzailea, «sabeletik» esatea gustatzen zaion bezala, tinko ekintzarantz eramaten duen indarrak.

Koldok erakundeak aldatzea hartu du helburu eta, uzten badiote, mundua:

> «Etika, onuren banaketa, talde-lana, gardentasuna, ordutegirik ez, dena banatzea… Erakundea osatzen duten pertsona guztiei azaltzen diegun eredua da hori. Egia esan, proposatzen dugun Harreman Estilo Berria enpresarako ezezik bizitzarako ere da, maila guztietan harreman egokiak sustatzeko».

Teorian zehatzak eta sinpleak diren printzipio hauek erakunde bakoitzeko errealitateari egokituak direnean zailtasun gehiago hartzen dute. Gehienetan bakarra balitz bezala ezarritako egiteko eraren etendura dakarrelako berarekin. Egoteko, sentitzeko, egiteko eta pentsatzeko modu bakarrera ohituta dauden erakundeak libratzea da helburua. Horregatik, erakundeak egiteko modu bakarra, batez ere, azaltzen diguten liburuz betetako liburutegiak daudelako besterik ez bada ere, Saratxagak esaten digun egiteko beste era hau aintzat hartzea merezi du. Honez gain, liburu hau ez baita argudioen kontakizunik, sentitutako, pentsatutako eta bizi izandako esperientzien sintesia baizik.

Esperientziak, batez ere, bi tokitan garatu egin dira: Irizar eta K2K, Koldok gbe-ner Elkartearen sorrera bultzatu duenetik, egiteko era bera duten erakunde-taldea, «Harreman Estilo Berria». Irakurlea bizipenei buruzko kontaera honetara *Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak* hurbiltzean, atera ahal izan dituen irakaspenak sendoago bihurtzen dituzten jakinduriaz eta sen onaz hornituta daude. Ondo finkatutako konpromiso eta baloreetan, banakotasun hutsa gainditzen duten talde-harremanetan, pertsonenganako konfiantzarako aldez aurretiko jarrera orokorrean, emozioek garrantzia duten giza-elkarrekintzetan axola izatearen beharrean gaudelako, aurreko guztiaren esentzia biltzen duen lexiko errezan eta zuzenean sustraituta dauden bizipenak dira.

Onuren bizipenak ere badira, erabakitzeko orduan partekatze sahiestezina sortzen dutenak, gardentasuna eta erantzunkizuna sustatzen dituzten joko-arauak, trukea sortzen duen ideien aberastasuna, pertsonen arteko kooperazio zuzena errazteko neu-geu errealitatea muntatzeko eta biziraupen-erronkei egokitzen ikasteko lana. Onura

psikologikoak baita ekonomikoak ere, norberaren errealizazio hobe eta handiagoa lortzen lagundu ahal dutenak.

Aurreko guztiaren gakoak, ziur aski, pertsonak helburuekin konprometitzen diren errealitatean eta ideian datza, beraien erakundearen izatea frogatzen duten helburuak, baina ez erakundearekin izate abstraktu bezala. Hau da, zentzua sortzen duen erakundearekin. Zentzua, pertsonen iritziek eta nahiek erakusteko eta jakinarazteko bidea aurkitzen baitute. Koldo Saratxagak hauxe azpimarratzen du:

> «Pertsonak —ezaguera, ilusioa, grina eta sortzeko gaitasuna dituztenak— ezin ditugu tratatu baliobide teknologiko, finantziero edo materialtzat».

Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak buruzagitzaren eragina duen testua da. Koldo liderra da eta lider du bere burua:

> «Barkatu nire umiltasunik eza baina buruzagia izateko, pertsonak motibatzeko, lana deitzen den horrekin ilusionatuta, are gehiago, suhar senti daitezen azaldu ditudan ideietan oinarriturik gai dela uste dut».

Fedearen, baikortasunaren, gaitasun enpatika eta limurtzailearen, ulertzeko eta hitzartzeko gaitasunaren, lana gogobetetzeiturburu bihurtzeko erreztasun eta gogo handiaren, eta beraien bertuteen fede ematen dut. Bere pentsaera eta munduari aurre egiteko modua energia onez beteta dago, oso zoriontsua dela uste dut helburu ugari proposatzen dituelako, eta, honen ondorioz, atsegin-iturri askotaraino heltzen da.

Zoriontasun egoera hori, istorio eta iradokizunez betetako kontakizuna den *Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak* liburuan aurki dezakegu. Paul Austerrek, idazle iparamerikarrak

> «Gauzei behin betiko erantzunak ematea ezinezkoa edo ezohikoa da. Beti zabaltzen den zerbaiten aurrean aurkitzen gara, beste gauza baten aurrean. Gauzek ez dute inoiz bukatzen eta istorio bakoitza jarraitzen duen istorio bat da. Hau dela eta, liburu onen amaiera beste gauza batera zabaltzen den zerbait da, gauza berri batera. Ondorengo pasartera zabaltzen da, liburuan agertzen ez den urratsera, baina liburuak aditzera ematen duena».

Liburu hau ere ez da behin betiko erantzunen laburpenik. Baina Koldo Saratxagak adierazten digun esperientzia grinaz agertzen da baina eskarmenturik eta espekulaziorik gabe, bizipenen, errealitateen, bide berrietara irekitzen diren ibilbideen kontakizuna da. Irakurleari bere merezimendua aztertzea dagokio.

Alfonso Unceta

Euskal Herriko Unibertsitateko
Gizarte-Komunikazio-Zientzietako Dekanoa

1. Kapitulua

Motibazioa eta arriskurako gaitasuna

Sentimendua

Etorkizun-sena

Pentsamendua

Erabakiak hartzea

Errealitatea

Sarrera

Erronka berriekiko erakarpenak eta hauek gauzateko arriskurako gaitasunak osatzen dituzte Koldo Saratxagaren sentimenduak bere ibilbide guztian zehar. Irizarren ardura nagusia hartu zuenean aurkitu ditzazkegu. Horixe izango da, hain zuzen, orrialde hauek hartzen dituzten bi hamarkaden abiapuntua.

Erronka batek arrakastarako nahiz porroterako aukera ematen du, hasteko. Bietako zein aukeratu? Porroterako beldurra?... Edo, arrakastarako nahia?

Motibazioa eta arriskurako gaitasuna | *Sentimendua*

Baikortasunak, jarrera ausartak, eta are gehiago, ausardiak erronken gauzatze postiboa ahalbideratzen dute:

> «Oso baikorra eta ausarta izatearen zortea daukat, eta horrek energia positiboz jositako ideiak elkarbanatzeko aukera ematen dit.»[1]

«Hau da nire bertute handiena. Arriskua gustatzen zait.»[2]

Norabide honetan, gelditu gabe eman ahal zaie bide aukera berriei, aldaketak eragin eta, azken batean, egunerokotasuna etengabeko erronka bilakatu. Horrek, emaitza positiboak lagunduta, zurruntasuna, paralisia, koldarkeria, lasai egokitzea edo aurrerapenak galtzea saihestuko du. Irizarren goreneko unea da, 2004 urtean, Koldok honokoa esango du:

> «Enpresagintza etengabe eta betirako aldatuko den erronka moduan ulertu behar dugu, bestela ez da ezer.»[3]

Etorkizun-sena | *Pentsamendua*

Zergatik hartzen dira estimuan erronkak, arriskurako edo porrot egiteko aukerak ematen dituela jakiten denean? Erantzuna, gustatzeaz, izaeraz edo erreztasunak eman ditzazketen berezko bertuteez haraindi, ideia batzuetan edo pentsatzeko modu batean aurkitzen da:

> «Etorkizuna, arriskatzeko gaitasuna dutenena soilik izango da. Ez dut dudarik egiten.»[4]

> «Etorkizuna da gakoa. Nola gauzatu eta finkatu.»[5]

> «Oinarrizkoena etorkizun-sena da.»[6]

Etorkizuna, erakunde baten bizitzaren gakoa bada, lortu daitekeen ezagutzarik handiena etortzear dagoen garai horren ingurukoa izango da; hori «aurkitzea», edozein zientzia, teknika edo teknologia menperatzea baino garrantzitsuagoa izango da, hauek orainaren, jada ezagutzen dugun honen zerbitzura dauden tresnak baitira. Era honetan, arriskua ezagutzarako bide bihurtzen da, arrakastaren bidean gozatzeko bide bat:

> «Ez dut teknikarik menperatzen, ezta teknologiarik edo bestelako prozedurarik ere, eta ez dut inoiz horren inguruko kezkarik izan, intuizioan, aukerak aprobetxatzean, sen onean eta arriskuan sinisten dut, eta ez tresenetan edo prozesu eta prozedura zehatzetan. Etorkizunari aurrea hartzea gustatzen zait, eta aurkitzen ari naizela sentitzea.»[7]

Pentsamendu hau bera, erakunde bati dagokionean ere aplika daiteke:

> «Erakunde baten arrakasta lortzerako orduan, bokazioan eta erakundearen etorkizunerako jarreran sinesten dut, arimarik gabeko tresnen aplikazioan baino gehiago.»[8]

«Erakunde» hitzak «pertsonak» esan nahi du, berau osatzen duten pertsona guztiak, alegia. Etorkizun-sena eduki eta garatu ahal dutenak pertsonak dira. Ikuspegi hori partekatua bada, erakundearen etorkizun-sena izango da. Nolakoa da etorkizun-sena?

> «Beti da ideien etorkizun bat, gune irekiena, orientazio garbi batekin, hori bai, ez naute xehetasunek kezkatzen. Hortaz, ez dut kuantifikaziodun plangintza edo estrategia zehatzetan sinesten.»[9]

> «Batzuek plangintza estrategikoa deitzen duten hori, guk pentsamendu estrategiko izendatzen dugu, pentsamenduetan eta etorkizunari begirako ideietan ados egon gaitezkeela uste dugu, baina ez hainbeste, iragarpenak baino ez diren zenbakizko plangintzetan. Ez dago etorkizuna kontrolatuko duenik.»[10]

«Pentsatu»k «planifikatu» hitza ordezkatzen du; eta ondorioz «pentsamendu estrategikoak» izendapenak «plangintza estrategikoa» ordezkatuko du, eta horrela erakunde guztiak, pertsona guztiek hartuko dute parte etorkizun-sen horretan: bakoitzak berea bezala sentituz, eta era berean, talde osoarena ere badela onartuz.

Hau bada «nola», «zergatik» ere galdetu genezake, eta erantzuna askatasuna da: beharragatik eta pertsonen askatasun eskubideagatik; beraiek baitira erakudea bera.

> «Etorkizuna asmatu egin behar da, nahi dugun bidea adierazi behar da, ez dute beste batzuek idatzi behar, hori askatasunik gabe bidea egitea litzateke.»[11]

> «Ezin dira erakundeak makina iragarleak bailiran eraiki, engranaje moduan. "Iragarpenak eta erabateko kontrola galtzorian" daudela uste dut. [...] Kontrolatzeko eta agintzeko nahia behar izatearen eta askatasun eskubidearen kontrakoa da.»[12]

Erabakiak hartzea | *Errealitatea*

Orain, erronkak eta arriskuak, eta etorkizun-senaren pentsamendu kontsekuentek «erabakiak hartzea» esan nahi du. Erabakitzeak, aukeratzeak, arrisku bat suposatzen du kasu guztietan; horregatik egoki da bata bestearen baliokide direla onartzea:

> «Arriskua, erabakiak hartzea atsegin dudala onartzen dut. Baina, sen-onean oinarrituta, sinpletasuna eta koherentzia bilatzen ditut, inoiz ez zailtasuna.»[13]

Etorkizun-sena duten erakundeetan eta pertsonengan, erabakiak hartzeko motibazioa eta egon daitezkeen arriskuak onartzea arrakastarako desioaren seinale dira, eta hau da etorkizuna:

> «Erakundeek arriskatzeko duten gaitasunak, zerikusi handia du arrakastarekin. Etorkizuna bistaratzeari buruz aritu gara. Mundua aukerez josia dago. Ezinbestekoa da ezustekoak aprobetxatu eta aukera bihurtzea. Bai, garai nahasiek eta inguruneak eskaintzen dizkiguten sorpresak probestu behar dira, nora iritsi nahi dugunaren arabera.»[14]

Horrela sortzen da arriskuak nor bere gain hartzeko modurik egokiena, eta honokoa litzateke:

> «Bertan [etorkizunean] proiektatu behar dugu, epe ertain eta luzera begiratzeko moduan egongo den eta autogestionatutako taldeetan antolatuta dagoen erakunde baten laguntzarekin. Taldea sortzen den unetik, bere erronka beti etorkizunari begirakoa izango da, sei hilabetera, urte betera...»[15]

Erakundearekin partekatuko den eta aurrera begira gauzatzeko modukoa den etorkizun-sena, erabakiak hartzeko orduan pertsona guztien parte hartzea bultzatuta zehaztuko da. Era berean, hau talde-lanari esker ere lortzen da, baina ez edozein talde, disziplina anitzeko eta autogestionatutako taldeak behar dute izan. Hau da, erakundean eragiteko gaitasuna duten taldeak izango dira, eta ez aldez aurretik erabakitako lan-guneak.

> «Niri ez didate betikoen ideia berriek balio, ea oraingo honetan asmatzen dugun diotenak. Guztien ideiak batu behar dira, autonomia orokor bati tira egiteko gai izango diren taldeetan oinarrituta.»[16]

Autogestionatutako disziplina anitzeko taldeek, proiektuaren orainaldian eta geroan pertsonak inplikatzea ahalbideratzen dute. Hau ondo azaltzen du Koldok Irizar, S. Koop. kasuari erreferentzia eginez:

> «Komunikazioa eta harremanak, edo ikaskuntza partekatzeko gaitasuna eta erabakiak hartzea errezten dituen azpiegitura bat sortu dugu. Hortik aurrera, gure akatsetatik ikasten saiatzen gara. Logika eta sen-ona erabiltzeko aukerak baino ez dira behar.»[17]

Autogestionatutako taldeetan antolatutako erakunde batean aukerak emateak, berau osatzen duten pertsonengan konfiantza izatea suposatzen du, baita dituzten aukera eta gaitasunei dagokienean ere. Hau, batez ere, gaztaroan proposatzen da:

> «Gure eredua bereizgarria bada, eskaintzen duen askatasunagatik eta oso gazteak diren, eta oraindik potentzialik duten edo ez erakutsi ez duten pertsona askori, ardura asko eskaintzen zaielako da [...]. Era honetan, arrisku gehiago hartzen ditugu gure gain, baina konfiantza gehiago ematen dugu hasieratik, horrela gaitasun horietaz lehenago jabetzen garelatik guztiok.»[18]

> «Edozein entrenatzailerentzat arrisku handi bat da 17 urteko gazte bat lehenengo mailan jokatzen jartzea, bere inplikazio ekonomiko eta emozionalak direla eta. Eta zaletuek emaitza positiboak soilik nahi dituztelako, ez esperimentuak. Galdera da: nola ezagutu daitezke jokalari baten gaitasunak, oraingoak eta etorkizunean izan ditzakeenak, zelaira ateratzeko aukerarik ematen ez badiogu?»[19]

Premiazkoa dena albo batera utzi eta benetan garrantzitsua den horretan pentsatu behar dugu; luzera begira, talde-lanaren arrakastarik handiena da. Etorkizun-sena, erabakiak hartzeko eragile egoki bihurtu dela esan nahi du horrek:

> «Izan ditutan eta oraindik orain parte hartzen dudan lankidetza aukera guztietan, hau arazo larria dela uste dut. Gaur egungo erakundeetan, hau da, betikoetan, eredu nagusia hierarkian oinarrituta duten horietan, ez da etorkizuna eraikitzeko eta premiazko dinamika horretatik ihes egiteko nahikoa energia positibo askatzen. [...]

»Taldeek erakundea aldatzen laguntzen dute. Pertsonak lan aspergarrietatik aldentzeko aukera ematen dute, zeinak kasuen %60an ez duten balio erantsirik suposatzen; era berean pertsona gehiago implikatuko ditugu epe ertain eta luzera begirako erronketan eta erakundea premiazko bete beharretatik aldendu eta gai garrantzitsuagoetara bideratzen dugu.»[20]

Erabakiak hartzeko arriskua errealitatean oinarritzen denean, eta ez aukeretan, «errealitatea» kontzeptua ez da zenbatu daitekeen horretara soilik mugatzen. Errelitateak ere badira sentimenduak eta emozioak sortzen dituztenak, zifretan azaldu ezin daitezkeenak:

«Irudi bat, izen on bat [...] epe laburrera lortutako emaitza positiboak baino garrantzitsuagoak izan litezke. Hori ez dute adierazle kuantitatiboek islatzen. Hori sentitu egiten da, bizi, eta horregatik arriskatzen da.»[21]

Azken batean, erabakiak hartzea ez da «sinistu sortzeko» leloa besterik. Erakunde bateko pertsonek erabaki garrantzitsuak eta premiazkoak guztien artean zehaztea Koldo Saratxagaren antolaketa- pentsamenduak sortutako aldaketaren gakoa da:

«Hain zuzen ereduak aldatzen duena erabakiak hartzeko estiloa da.»[22]

Modu honetan, arriskua erabakiak hartzerako orduan dago, eta ez partekatua izaterakoan; alderantziz, sinismenak, etorkizun-sena, erronkak eta bere arriskuak partekatzea, erakundearentzako armonia eta oparotasun iturri dira. Beste zenbait arrazoiren artean, ez delako botere lehiarekin bateragarria, beste zenbait eragin negatiboren artean, proiektuaren energiak xahutzeagatik ezaguna:

«Ni harremanetarako estilo berri bati buruz ari naiz. Pertsonak euren artean gero eta gehiago erlazionatu, gero eta gusturago egiten dute lan elkarrekin; gero eta gehiago aritu talde-lanean, orduan eta gehiago partekatu eta ematen diote elkarri ez baitute ondokoarekin lehiatzen.»[23]

«Geroa beti ari da aukerak eskaintzen; arriskatze kontua da, eroso sentitzearena, ondo zehaztutako proiektu argi batez babestuta egotearena, ideia horiek babesten dituzten pertsonez inguratuta egotearena, eta erabakiak hartzerakoan, guztien artean eta guztientzat hartzearena.

»Garbi daukat barneko liskarrak, energiaren alperrikako xahutzea, gero eta garestiago dagoen luxu bat direla eta erakunde batentzat baino gehiagorentzat traumatikoa izango dela.»[24]

Azken finean, erakundea etorkizunean kokatuko da, egongo diren beharrei aurrea hartuz. Baina hau ez dela asmakerian, edo ezagutza teorikoan eta tresnetan oinarritzen dio Koldok aurretik irakurri dugunez; baina:

«Etorkizunera bideratutako erakunde bat, ideiak dituen erakunde bat da, hauek aurrera eraman nahi dituena eta ilusioz lan egiten duena, ekintzarako eta arriskurako gaitasunak dituena.»[25]



Egikaritzeak

Kapitulu honen amaierara iritsi gara, arriskuan, etorkizunean eta erabakiak hartzeko moduan arreta jarrita. Koldo Saratxagak Irizar lantokiaren ardura hartu zuen unean kokatuko gara jarraian, 1991n. (*ikus* I Eranskina).

Irizar berriaren hasiera haiei begiratuta, Koldo Saratxagaren beraren eta zuzentzen zuen erakundearen arriskurako gaitasuna ezagutuko ditugu. Horrela gauzatutako errealitateak etorkizunerako erabakigarriak izan ziren.

Erabakiak hartzeko arriskuak etorkizunean pentsatzen. Emaitzak: Irizar, S. Koop.-en finantza-jardueraren garapena Koldo Saratxagaren zuzendaritzaren lehen urtean

1991 urtetik aurrera eman zen finantza-jardueren garapenaren datuekin hasiko gara, sinpleak eta laburrak. Irizar egoera kritikoan dago 1992 amaierara arte.

Koldo Saratxagak hartu dituen erabakiei esker urte betean egoerari buelta eman diote. Ez hori bakarrik, bigarren hilabetetik aurrera irabaziak izaten hasiko dira. Koldoren gain egongo da Irizar

berbideratzea, eta zenbait zuzendari funtzionalen laguntzarekin gauzatuko du. Pertsona guztien parte hartzea bilatuz, kooperatibista guztiak Batzar Orokorrera deituko ditu erabaki hauek onartzeko.

Oso ezaguna eta aztertua izan da arrakasta hau; hala ere, oraindik-orain irakaspen eta ondorio gehiago ateratzerik izango da bertatik. Horregatik, ikus dezagun zer erabaki hartu zituen Koldok Irizarrera iritsi zenean:

> «Lehenik eta behin, krisiaren inguruko kausak ezarri eta ezabatu: alde batetik, salmenta hondatzaileenen %20a identifikatu eta bertan behera utzi (marjina gordina negatiboa zuten esportazio merkatuak zeuden); bestetik, salmenta-pertsona-ondare hirukia orekatu, izan ere hirukiaren erpina zen lan-taldeak osotasunean desoreka sortzen zuen, jende gehiegi zegoen salmenta errentagarriak lortzeko.
>
> »Bigarren zati hau zen onartzeko zailena; neurriak ez zuen inor kaleratzea suposatzen, baina 63 pertsona birkokatu behar izan ziren MCC Taldeko beste kooperatiba batzuetan. Azkenik, Langileen Batzarrak neurri hau beharrezkoa zela ulertu zuen, 286 langileak mantendu nahi izateak, 286 langile kaleratzea suposatuko baitzuen.
>
> »Batzar honetan, konpromisorako lehenengo akordioa gauzatu zen, elkarrenganako konfiantzan eta Zuzendaritza berriaren sinesgarritasunean eta kooperatibistetan beraietan oinarrituta. Akordio hau finkatuz joan zen aurreikusitako helburuen etengabeko sendotzeak eta gainditzeak bultzatuta, horixe izango zelarik, hain zuzen, Irizarren arrakasta ikusgarriaren euskarria. Baztarrak onartu zuen proposamena epe laburrera begirakoa zen, ondorengoetan oinarrituta:
> – bermea ematen duena soilik erosi;
> – %15eko errentagarritasun tasa eskuratzen saiatu (garai hartako bankarena baino %3 gehiago);
> – lan-taldeko 225 pertsona mantendu lanean.
>
> »[…] Hartutako neurrien artean:
> – dirua galarazten zieten bezeroak kendu ziren;
> – eskura ordainaraztea ezarri zen, sektorean egiten zenaren kontrakoa eginez;
> – pertsonen zenbatekoa murriztu zen, ondoren berreskuratzeko asmoarekin;

– lan egindako zenbait ordu ez ziren kobratu urtea amaitu bitartean;
– soldata murriztu zitzaien langileen %85ari, etab.»[26]

Hauek izan ziren hartutako erabakiak eta ondoko koadroan azaltzen dira lortu ziren emaitzak. Azken lerroan dagoen Soberakinak atalak Irizarren hondoratzea geldiaraztea lortu zela adierazten du:

1. Taula. 1991-1992 urte arteko finantza-jardueren garapena Irizarren

	31/12/91	31/12/92
Salmentak	3.136	3.726
Txandatzeak	1,48	1,75
Aktiboa	2.116	2.134
Enpresa Errendimendu Tasa (E.E.T)	–25,4%	+27,3%
Balio erantsia / Salmentak	18,2%	35,8%
Balio erantsia / Lanpostua	2	5,07
Lanpostuak	11	14,17
Independentzia (Baliabide Propioak / Kanpo Baliabideak)	286	263
Finantza-gastuak	0,37	0,52
Soberakinak	78	149
Salmentak	–616	201

Iturria: Irizar S. Koop-en zenbatekoak M. pezetetan.

2. Taula. Irizarren oinarrizko kokapena, 1993ko maiatzeko Batzar Orokorrean zehaztuta

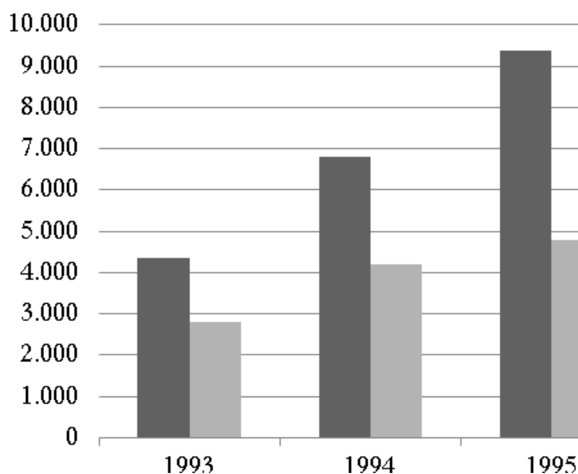
Oinarrizko helburuak	Egunean / 2 ibilgailuko fakturazio bolumena erdietsi, esportazioan salmentak indartuz
Merkatuak	Espainia | Alemania, Frantzia, Italia | Eskandinabia | Ekialde Ertaina | Asia, Amerika
Produktuak	Luxuzko autokarrak
Segmentuak	Automozio marken banatzaile handiak | Autobus flotak | Garraiolari ertainak eta txikiak | sektore turistikoa (bidai agentziak, hotelak...)
Estrategia nagusiak	Internalizazioa | Produktua | Transferentzia teknologikoa | Kostu teknikoak. Prozesuak. Antolaketa

Iturria: Ezagutza Clusterra, *Irizar. Reingeniaritza kudeaketa eredu bezela, pertsonengan oinarritutako proiektu bat. Kudeaketa garapenean oinarritutako enpresak*, 7.orr.

Erabateko aldaketa une batetik bestera gertatu daiteke; urte bakarrean, 1991ko irailetik 1992ko abendura, Irizarren adierazle ekonomiko-finantzarioetan ikus dezakegunez. Hala ere, bizitza berria finkatzeak denbora daramala dio Koldok.

3. Taula. 1993, 1994 eta 1995eko esportazioen garapena Irizarren

	Salmenta Osoak	Esportazio Salmentak
1993	4.360	2.812
1994	6.810	4.200
1995	9.384	4.788



Iturria: Irizar S. Koop-en zenbatekoak M. pezetetan.

Arriskurako gaitasuna Irizarren arrakastaren gakoa

«Iniziatibak eta arriskuak» hartzea Irizarren «Balio komunen» parte izango da hasieratik etapa berri honetan. Balio hauek 1996ko iraileko Batzar Orokorrean[27] onartu ziren eta aurrerago, «iniziatibak eta arriskuak hartzea», «aldaketa sustatu eta kudeatu, iniziatibak eta arriskuak hartuz» bihurtuz zen.

Alabaina, letra kronologikoki errealitatearen atzetik zihoan, bere jardunean Irizarrek arriskua onartu zuelako hasieratik Koldo Saratxagaren lidertzarekin. Hau hartu izan da, hain zuzen, Ormaiztegiko kooperatibaren arraskastaren gakotzat, Joan Enric Ricartek hori dio galdera honi erantzunez:

> «Orduan, zein da Irizarren arrakastaren arrazoia? Zein da balioaren sorreran oinarrizko logika?»[28]

Ricart irakasleak diagrama bat marrazten du logika horretan oinarrituta, eta Irizarren kideak «arriskuak hartzeko prest» daudela gehitzen dio; jarrera horrek bere jabetza ideiari lotuta «berrikuntzara» bideratzen ditu. Era berean, «arriskuak hartzeko prest egotea» eta «jabetza ideia edukitzea» batak bestea indartzen du diagrama honetan; gainera

«soldaten eskala lauak» ere, «arriskuak hartzeko prest» egotera bideratzen ditu.

Aurretik, Joan Enric Ricart eta Ramon Casadesus-Masanell-ek Irizarren balioaren sorrera landu zuten elkarrekin, IESE Bussiness School[29] eta Harvard Business School-entzat[30] egindako Competing through business models izeneko ikerlanean.

1991-1999 arteko garapenaren ordainetan, European Quality Award-en European Foundation for Quality Management (EFQM) izendapena eskuratzen dute 2000. urtean

Mundu guztiko enpresek gehien desiratzen duten izendapena eskuratu zuen Irizarrek 2000. urtean: European Foundation for Quality Management-en (EFQM) European Quality Award-a. «Enpresa handiak» mailan eman zitzaion izendapena, aitorpen hau jasotzen enpresa bakarra da, oraindik-orain, Irizar Espainiar estatuan.

Ondoren azaltzen diren paragrafoak Irizarrek izendapen hau eskuratzeko aurkeztu zuen memoria korporatiboari dagozkio. Aurrerago ikusiko dugun bezala, hauek, Irizarren lorpenik handienaren adierazle dira: gizartean enplegua sustatzea.

Bestalde, Irizarren proiektuaren egintza eremu lokaletik haratago doa; hala 1991 amaieratik hona sektoreko erakunde onenekin lehiatzera pasa da. EFQM memoria horretan bildutako zenbait datutan ere ikusiko dugu hori; Irizarren beraren eta automozio sektoreko zenbait konpainia liderren finatza-adierazleak adierazi eta alderatzen dira bertan, grafikoen bitartez.

Irizarren emaitzak gizartean[31]

Gizartea elementu nagusia da Irizarren Misioan. Enplegua sustatzea da gure Proiektuaren helburu nagusiena eta hori da, hain zuzen, harro sentiarazten gaituena. Baina gure inguruarekiko (Euskal Herria) gure harreman-politika haratago doa; inguruan enplegua eta aberastasuna sustatzeaz gainera, aktiboki hartzen dugu parte honen garapenerako antolatzen diren ekimen ezberdinetan. Horien artean Eusko Jaurlaritzarekin eta MCC-rekin eta enplegua eta aberastasuna sortzeko proiektuak ditugun beste 4 herrialderekin ditugun harremanak

(partnership harremanak) nabarmendu behar dira. Ingurunearekiko errespetuan oinarritutako gure politika eta praktika gehitu behar zaio honi.

Enplegua sortze[32]

Gizarteak joera positiboa erakusten du, asebetetze osoa urratuz, faktore honen aurrean (guztien artean gehien baloratzen dena da hau). Hau enpresaren Misioaren helburu nagusiena praktikara eramatearen emaitza garbia da: enplegua sortzea. Europako praktika onenarekin konparaketa ere, Irizarren aldekoa da. Garrantzitsua da baita Ormaiztegiko bizilagunek enpresaren gainean duten iritzia ere. Irizar herrian enplegu gehien sortzen duen enpresa dela uste dute bizilagunek, eta gustura agertu dira.

Aberastasuna sortzea[33]

Joera positiboa du gizarteak faktore honi dagokionean ere, asebetetze maila oso altuarekin. Hau instituzioei gure onuren arabera egiten diegun ekarpen ekonomikoaren, MCCren bitartez inguruko garapen ekonomikoa babesteko egiten dugun lanaren, eta gure barne-dinamikaz gainera, inguruan eta beste herrialde batzuetan aurrera eramaten ditugun bestelako lanen ondorioa da. Bizilagunek ere oso positiboki baloratzen dute Irizarrek tokiko ekonomian egiten duen ekarpena.

Sarrera aktiboa inguruko Enpresa Bikaintasunaren bultzatzaile[34]

Hiru garrantzitsuenen artean kokatzen du gizarteak faktore hau eta egiten duen balorazioa guztiz positiboa da. Irizarrek, inguruaren Bikaintasuna lortzeko egiten duen lanaren ordaina da hau, horren inguruko hainbat ekimen bultzatzen ditugularik.

Euskal Herriaren ezagutza zabaldu nazioartean[35]

Nazioartean Euskal Herriaren irudia zabaldu eta garbitzeko egindako lana begi onez ikusten du gizarteak (4. postuan kokatzen du garrantziaren arabera). Irizarren inguruko berriek aldeko eragina sortzen dute Espainiako komunikabideetan eta nazioartean, mundu mailan daukagun presentzia dela eta. Azken 5 urte hauetan, Irizarrek bertako

zein nazioarte mailako hainbat sari eta aitorpen jaso ditu; lantoki berrien inaugurazioak eta kanpoan izandako arrakastak oihartzun handia izan dute medioetan, Irizarri ez ezik, aurkitzen garen herrialdeari berari ere nagusitasuna eman dielarik, besteak beste, ekitaldi gehienetan agintari nagusiek parte hartu dutelako.

Ormaiztegiko bizilagun gehienak oso gustura daude Irizarrek herriari ematen dion izenarekin, bai nazioarte mailako zabalkundeagatik, baina baita, herrian bertan egindako hobekuntzengatik ere. Irizarrek bere azpiegituran egindako irudi aldaketa baloratzen jakin dute bizilagunek. Herriko ekonomiarentzako injekzio ekonomikoa dira, ingurunea erakargarriago egiteko eta bizilagunek erabilera egokiagoa emateko.

Zenbait aspektu ekonomiko-finatziero

Balantzea[36]

Finantza-aktiboak gorakada nabarmena izan du, denboraldi honetan sortu den cash-flowaren zati handi bat ondoko helburuetan inbertitu delako: finantza-soberakinak, enpresa parte-hartzaileen sorrera eta MCC taldean partaidetzak.

Finantza-pasiboari dagokionez, gorakada izan da 1997 eta 1998 jardunaldietan, urte hauetan egin diren epe luzerako inbertsioak finantzatzeko eta balantzearen partidak orekatzeko.

Irabaziak ez monoterizatzeak Irizarren pasiboetan barne-funtsak gero eta pisu gehiago izatea suposatzen du, enpresari sendotasun handiagoa emanez.

Produkzio-ibilgetuak %20ra arteko bilakaera izan du. Xasisak ekoizten dituzte enpresen erreferentziazko datuak: Scanian %39, Man-en %27 eta Volvon %39.

4. Taula. EFQM memoria: Irizarren balantzearen bilakaera 1992-1999 artean

GEHIKUNTZAK EHUNEKOETAN		
Kontzeptua	1992	1999
Aktiboa		
Produkzio-aktiboa	94%	49%
Produkzio-ibilgetuak	28%	20%
Izakinak	19%	5%
Bihurgarri ez finantzarioak	47%	23%
Finantza-aktiboak	6%	51%
Aktibo osoak	100%	100%
Pasiboa		
Produkzio-pasiboa	77%	89%
Barne-produkzioak	34%	65%
Finantza-kosterik gabe pasiboak	42%	24%
Finantza-pasiboak	23%	11%
Pasibo osoak	100%	100%
GEHIKUNTZAK EHUNEKOETAN		
Aktibo / Pasibo osoak	100%	949%
Baren-funtsak	100%	1.796%

Iturria: *Irizar. European Quality Award 2000 aurkezpena,* 80. orr.

Salmenten gaineko irabaziak[37]

Fakturazioaren hazkunde ikusgarria urteko irabazien bataz-besteko %68ko portzentajezko igoerak lagunduta dator. Konparazio posible egokiena General Electric da azken lau urteei begira. Grafikoak Irizarrekiko proportzionalki dituen ezberdintasunak bistaratzen ditu.

Barne-funtsen errentagarritasunari buruz (R.O.E.)[38]

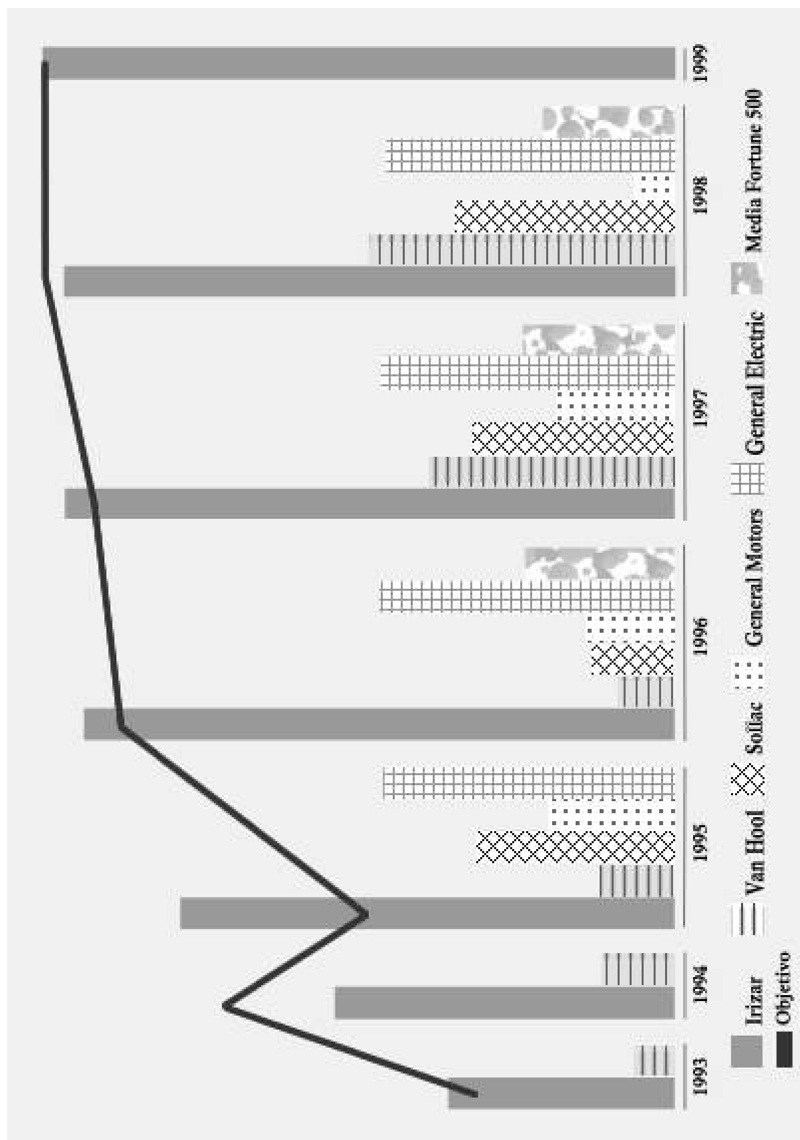
1993an zeuden barne-funtsen gaineko dibidenduen 1999ra arteko errentagarritasuna «Barne-funtsen gaineko itzulkinak (1993an oinarrituta)» izeneko grafikoan adierazten da.

Bikaina da, era berean, barne-funtsen errentagarritasuna aurreko urtearekin alderatuta, batez ere azkeneko 4 urteetan, Irizarrek irabaziak ez dituela monoterizatzen kontutan hartuta. «Barne-funtsen gaineko itzulkinak (azken urtea)» grafikoan adierazten da, non garbi antzematen den ROEri dagokionez, Irizarrek duen lidergoa xasisen sektoreko enpresa eta lehiakideen aurrean. General Electric Irizarren azpitik mantetzen da denboraldi guztian eta General Motors-ek 1997an soilik hartzen dio aurre.

Aktiboen gaineko errentagarritasuna[39]

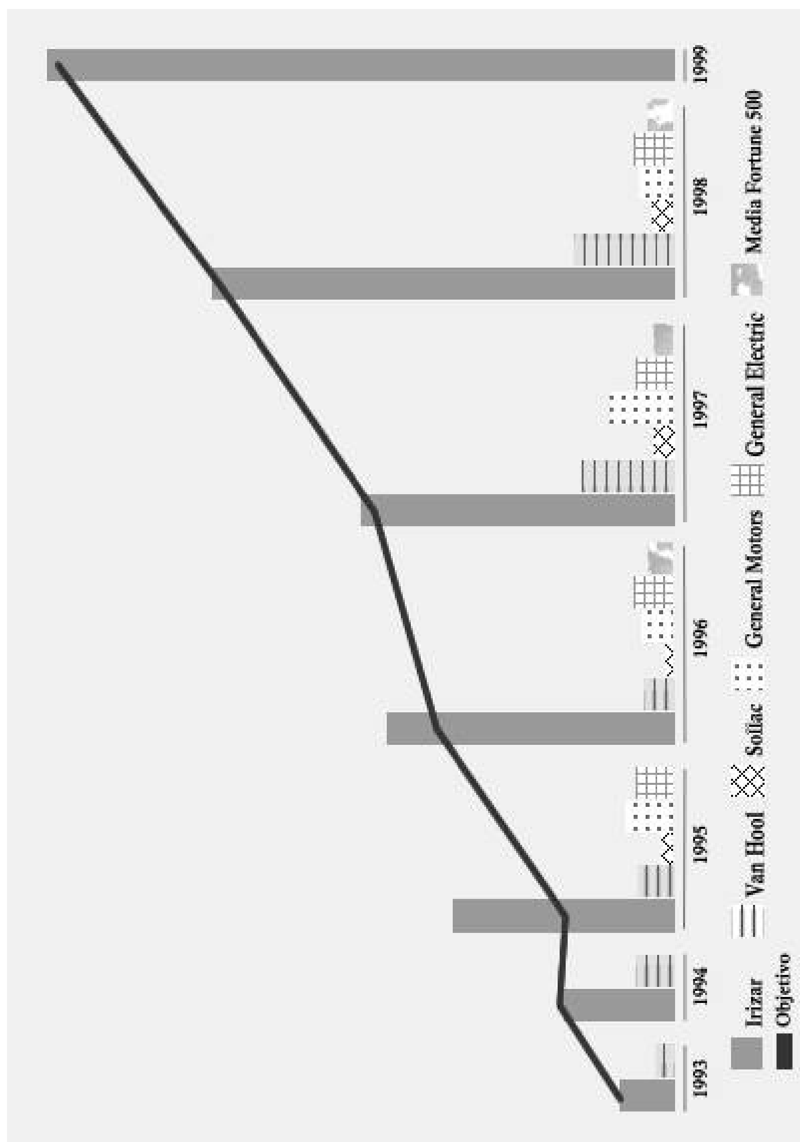
Produkzio-aktiboak errentagarri egiten jakin du Irizarrek, handituz doan errentagarritasun bat lortu du, lau aldiz biderkatuko duelarik ratio hori sei urtetan. Honek General Motors-en oso gainetik egotea ahalbideratu dio, baita Fortune 500 ranking-ean, ranking-aren batazbestekoan eta Van Hool-en lehenengoa izatea ere, «Aktiboen gaineko errentagarritasunak» grafikoan adierazten denez.

5. Taula. EFQM memoria: Salmenten gaineko irabaziak (aurreko urtean oinarrituta)



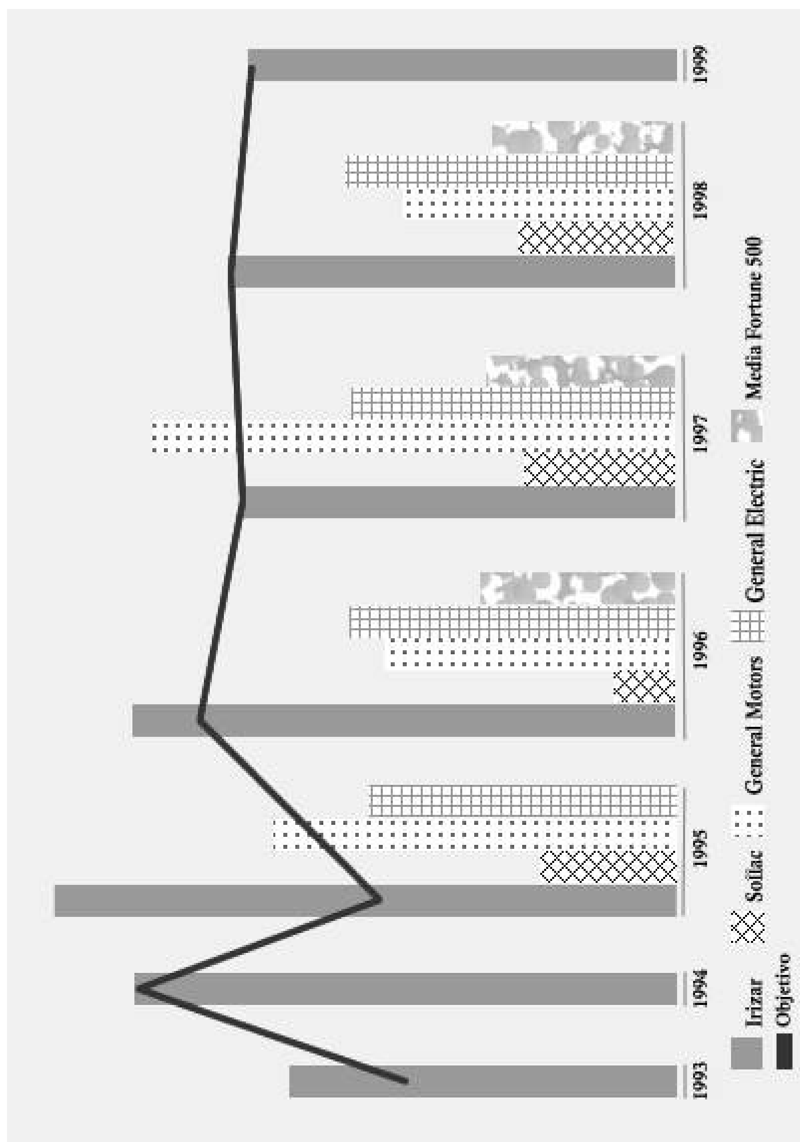
Iturria: *Irizar. European Quality Award 2000 aurkezpena,* 81. orr.

6. Taula. EFQM memoria: Barne-funtsen gaineko itzulkinak (1993an oinarrituta)



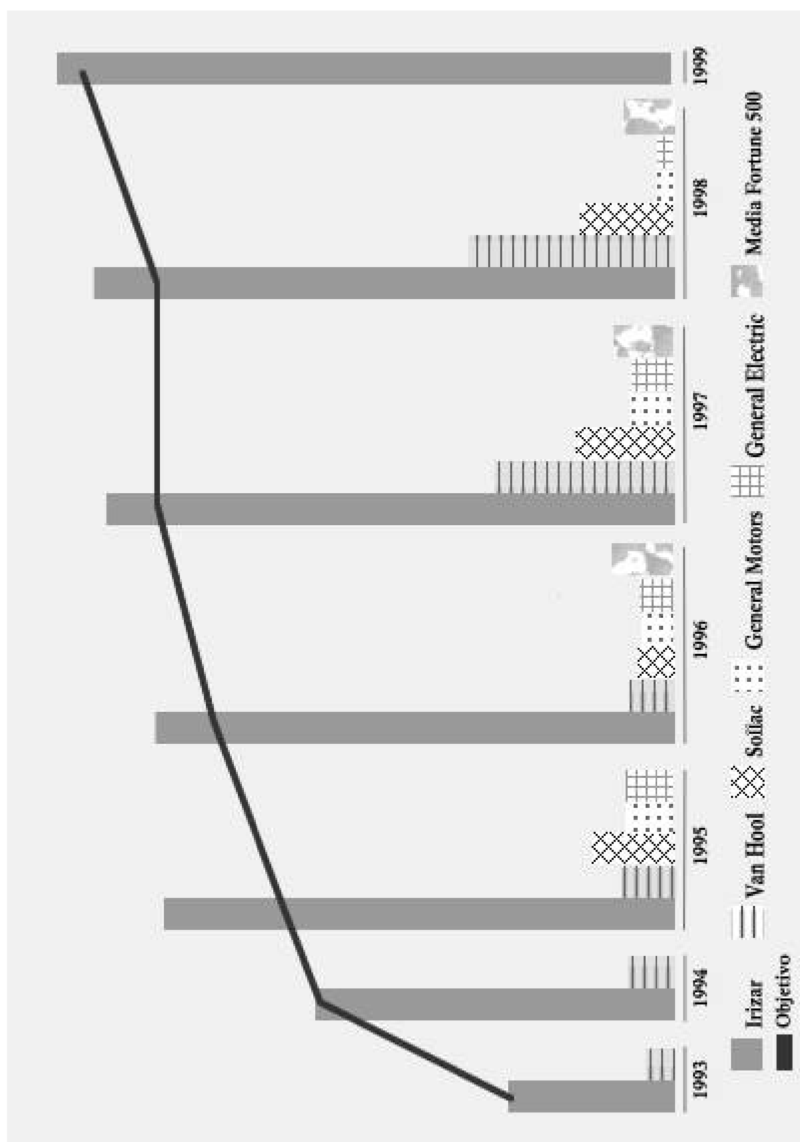
Iturria: *Irizar. European Quality Award 2000 aurkezpena,* 81. orr.

7. Taula. EFQM memoria: Barne-funtsen gaineko itzulkinak (aurreko urtean oinarrituta)



Iturria: *Irizar. European Quality Award 2000 aurkezpena,* 81. orr.

8. Taula: EFQM memoria: Aktiboen gaineko errentagarritasuna



Iturria: *Irizar. European Quality Award 2000 aurkezpena,* 82. orr.

2. Kapitulua

Aukerak aurkitzeko askatasuna

Sentimendua

Etorkizuna ideiekin eraikitzen da

Pentsamendua

Arrakasta estrategiak

Errealitatea

Sarrera

Erakundeak ezagutu, gertakizunen gaineko informazioa eskuratu eta egoerak identifikatzea, berria eta ezezaguna den hori onartzerakoan agertzen diren lehenengo erronkak dira, etorkizun-senaz hartutako erabakiek erraztuta eta arriskuak hartzeko gaitasunak bultzatuta. Koldo Saratxaga eta K2K emocionandoko bere taldearen arteko bateratzean, eta Harreman Berrietarako Estilora aldatzeko erabakia hartzen duen erakunde bakoitzean ematen den bezala.

Zenbakiek ematen dute erakunde bat ezagutzeko lehenengo aukera, arazoren bat dagoen edo dena martxa onean dijoan zehaztuz:

> «Arazoak dauden ala ez, zenbakiei gainbegirada azkar bat botata jakiten da, hauek egunean daudela eta sinisgarriak direla suposatuz; gauza zaila da dena hankaz gora egotea, baina litekeena da.»[40]

Erakundeen mundua, enpresagintzari lotutakoa edo beste mota batekoa, zenbakiei oso lotuta dagoen mundu bat da. Oraina azaltzeko erabiltzen dira, baina baita iragana eta etorkizuna azaltzeko ere: iristear egon daitezkeen aukerak eta oztopoak aurreikusteko, alegia.

Aukerak aurkitzeko askatasuna | *Sentimendua*

Etorkizuna kuantifikatzeko kultura da nagusi, baina honek ez du Koldoren sentimenduetan errotzerik lortu:

> «Pertsonalki, ez dut gehiegi sinisten plangintzetan, estrategian eta egon badauden eta azken hamarkadetan etengabe biderkatu diren teknika guzti horietan. Gaur egun, zalantzan jartzen hasi dira, baina arraskata itzela izan dute.
>
> »Gutxi batzuk, "pentsalariak", kanpo-aholkulariak lagunduta etorkizuna kuantifikatzen horrenbeste denbora galdu? Zer da egin behar duguna, zer saldu behar dugu, zer eskuratuko dugu, nolakoak izango dira emaitzak?... eta guzti hori adierazle eta zifrez lagunduta, xehetasun handiz eta orrialde pila bat erabilita, eta... datozen bost urteetarako!
>
> »Ausardia handiegia dela iruditzen zait gutxienez. Eliteko kirolari askorekin gertatzen den bezela, sarri, etorkizunerako osasungarriak ez diren erabakiak hartzeari esaten diot ausardia; epe laburrera helburu kuantifikatuak lortzeko asmoz hartzen diren erabakiak dira, askotan iraganean zehazten direnak.»[41]

Helburuak eta emaitzak ez kuantifikatzeak sentimendu eraikitzaileak sortzen eta emozioetan etekin positiboak bultzatzen ditu; beharrak askatzen ditu, helburuak lortzeak edo ez lortzeak sortu ditzakeen beldurrak ere bai, baita atxikitako presioak eta presio hauek eragindako akatsak ere.

Barne askatasun hau da, hain zuzen, aukerak aurkitzea errazten duena; aurrez ezarritako helburu kuantifikatuen bidea jarraituta ezinekoa litzatekeena.

> «Zehaztutako helburu kuantitatiboak ez izateak, bilatu behar ez izateak, aurrez ezarritako xede batera iristeko larritasunak eta beharrak desagerraraziko dizkigu, askatasunez jokatzean bidean sortuko zaizkigun aukerekin bat egitea ahalbideratuz.»[42]
>
> «Kuantifikatutako eta planifikatutako emaitza horiek lortzen ez dituzten heinean [eredu estretegiko itxiak dituzten enpresak, bat-bateko errentagarritasuna bilatzera bideratuak], neurriak hartzen hasten dira, eta hierarkiaren presioak hasten dira lekuko errealitatea eta esperientzia berriak galduz; honek, akatsak egiteko aukerak biderkatzen ditu; harreman, bezero eta, batez ere, elkarbizitzeko kultura berriak behar izango ditu.»[43]

Aukerek sortuko dituzten baliabide eraginkorrak gehitzeaz gainera, askatasunak emozioen mugak zabaltzen ditu. Kuantifiazioak emozio onenak murrizten dituen gune horietan eragiten du batez ere, harrotasun profesionala kasu, motibazioa eta eragin guneak mugatzen dituen heinean:

> «Exekutiboen arreta neureganatzen saiatu naiz beti denborarik galdu ez dezaten, eta harrotasun profesionala izan dezaten beharrezkoa dena soilik kudeatuz; hau gutxieneko motibazio batekin lortu daitekeela sinestaraziz eta aukera handien aurkikuntzara eman daitezen aholkatuz.»[44]

Askatasuna proiektua bera errealitate egiteko aukera bat baino ez da, aukeratutako ezaugarriekin eta ez kanpoko baremoek ezarritakoekin hauek «bikaintasun» izendapena eramanda ere. Gaizki ulertutako bikaintasun bat litzateke kasu honetan, etorkizunaren oinarri izango diren eta aldez aurretik kuatifikatu diren xedeen «betekizun»-en pareko, lehentxeago aipatu dugunez. Haatik, askatasunaren kulturak koherentzia mantentzea ahalbideratzen du, izan nahi denaren konpromisoa gordetzea, hain zuzen:

> «Gauza bat da besteek zer zaren esatea, eta kontutan hartzen zaituzten ala ez jakitea; beste bat erakunde bakoitzak bere izatearekiko sentitzen duena. Azkenean, dena bakoitzaren misioaren eta bere pausoak nora bideratzen dituen horren baitan egongo da. [...]
>
> »Beharbada, bikaintasunari lotutako arrakasta kontzeptu kuantitatibo eta ekonomikoei gehiegi lotuta dago. Aitzitik, zure misioarekin koherentea den, denboran zehar etengabe igorri den eta ibilbide jarraitua izan duen estilo bat bikaintasun eta enpresa aurreratuen baldintzekin hobeto identifikatuko litzateke.»[45]

Zenbakiak Koldoren sentimenduetan lekua badute, ez da etorkizuna kuantifikatzeko errealitatea ezagutzeko bitarteko izateko baizik. Bere balioa instrumentala da:

> «Ehuneko hamahiru haziko zarela aurreikusten badugu, aurrez jakitea ezinezkoa dela kontutan hartuta, harrapatuta zaude. Epe laburrera begira, abenduan edo kudeaketa planean zehaztutakoaren arabera erabakiak hartu ditzakezu, aurreikusitakoa eta adierazitakoa betetzeko, baina, epe luzera egokiagoa izan daitekeenaren kontra. Plan hauek jarduera-

askatasuna eta etorkizun-sena murrizten dutela uste dut, argi eta garbi. [...]

»Zure inguruan gertatzen dena ezagutzea ez da inoiz soberan egongo, baina norberaren ezagutza propiotik abiatuta. Kontua da, gaitz guztientzako miraria bilatzen dugun, ala unean-unean behar dugun hori zein den ezagutzen dugun ez dio axola, berau aplikatzeko kanpoko ezagutzan arreta jartzen baduzu.

»Oso zaila behar du izan zer nahi duzun eta zer sentitzen duzun ez dakizunean, proiektu baten aurrean egotea, "agintea esku artean izatearen" plazerra sentitu beharra dago.»[46]

Zenbakiak ezagutza iturritzat edukitzea momentu bakoitzean hartu nahi den norabidearen gaineko erabakietan asmatzea da. Proiektua aintzakotzat hartu, eta norberaren papera zein den kontutan hartuta, berarekin guztiz bat eginda zaudela sentitzearen emaitza da. Beste hitz batzuetan esanda, informazioaren gainean arreta jartzeaz baino gehiago, proiektua bizitzearekin bat dator:

«Ezinezkoa litzateke saskibaloi talde bat 40 minutuz etengabe jokatzen edukitzea eta gainera forman egotea, ez badago ondokoa zehazten duen markagailu bat: 63-70 galtzen zoaz, jabetzako 4 segundu falta zaizkigu, 2:53 minutu gelditzen dira partidua amaitzeko. Enpresa batean berdin: pertsonek proiektuko parte direla sentiaraziko dieten informazioa eduki behar dute. Txotxongilo izatetik aktore izatera pasatzea bezain erraza da.»[47]

Etorkizuna ideiekin eraikitzen da | *Pentsamendua*

Zergatik dute zenbakiek balio instrumentala? Proiektu berri baten gaineko erabakiak hartzerako orduan erabateko garrantzia du Koldorentzat errealitatearekin izan beharreko kontaktuak. Ondorioz, idazmahaitik egindako lana informeetan oinarritutakoa eta etorkizuna zehaztuko duten zenbakiak emaitzatzat hartuta errealitatetik urrunduta erabakiak hartzea da:

«Pertsonalki gero eta gehiago pentsatu, orduan eta errazago baztertzen dut enpresek alde kuantitabioari ematen dioten garrantzia, eta batez ere, epe laburrerako erabaki ekonomikoei

dagokiena. Zenbaitetan, txostenetan oinarrituta erabakiak hartzen dituzten horiek ez dutela gertuko harreman pertsonalik izaten pentsatzen dut, ez dutela joango diren herrialdearen gaineko errealitatearen inguruko berririk, bazkideekin, bezeroekin, hornitzaileekin, politikoekin... ez dituztela topaketak egiten, eta guzti horiek jarduera bati hasiera ematerako orduan guztiz beharrezkoak direla pentsatzen dut. Honetan beti parte hartu izan dut, proiektu bat zuzentzeko ardura izango duten horiekin ezagutza hau partekatzea guztiz garrantzitsua delako.»[48]

Gainera, zenbakizko helburu hauei jartzen zaizkien epeak ez dira, ideia eta hitz honi ematen zaion zentzuan, etorkizunaren baliokide. Egunerokoan, epe-laburrera emaitzak lortzea presioa bihurtzen da zentzu zabalagoa eskainiko dion ikuspuntutik eta onurak gehitzetik urrun:

«Hierarkia dinamikan kudeatzaile-kudeatzaileak gainetik epe laburrera soilik begiratzen duen nagusi bat duenez, gauzak estaltzera dago. Hala ere, hemen ez dugunez nagusiaren irudia horrela ulertzen, pertsona askok arazoak konpontzeko epe ertain eta luzerako irtenbideak bilatzen dituzte.

»Merkatuan pertsonak jartzen dituzunean, eguneroko prozesuaren dinamikan pertsonen parte hartzea ziurtatzen duzunean, egunerokorako ez diren irtenbideak asmatzen ari zara. Hemen, hori egiten dakiten pertsona asko dago eta erosotasunez egiten dute gainera. Eta hau modu naturalean egiten duten pertsona asko dagoenez, normala da proiektuak inongo arazorik gabe aurrera egitea epe ertain-luzean.»[49]

Zenbakiek engainura eraman gaitzaketeela ere ez da ahaztu behar. Irizarren esperientzia honetan argi ikusten da hori:

«Ormaiztegin, 2002an gure fakturatzea %6a jaitsi zen aurreko urtearekin alderatuta. Hala ere, Europako merkatuan hobe kokatuta gelditu ginen Europan matrikulazioen erabatekoa %6 hori baino gehiago jaitsi zelako; merkatu-kuotan eta zerbitzuan eta irudian irabazi genuen. Era berean, Mexikon, Brasilen... hazkundea izan genuean. Konpetentzia eta merkatuak aztertu, indarberrituta atera ginen. Zein zen Irizar Group-en kokapena merkatuan bere sektorean? Zinez, urte bete lehenago genuena baino indartsuagoa.»[50]

Koldo Saratxagarentzat etorkizuneko giltza kualitatiboa da, ez kuantitatiboa. Beste modu batera esanda, zenbatekoak ez dira etorkizunerako bidea, ideiak baizik:

> «Badakizue ez naizela estrategia-planen edo etorkizuna kuantitatiboki zehaztearekin zerikusia duen ezeren lagun. Elkarbanatuko ditugun ideiak zeintzuk diren garbi izatea dut nahiago, eta nola gauzatu beraiekin gure etorkizuneko balioak; honek, izan ere, aurreikuspenak egitea gero eta zailagoa den mundu honetan, arraskata bermatzen baitit.»[51]

Baikorrak, argiak eta irekiak izateagatik Koldorengan nabarmentzen diren ideiak:

> «Kasu honetan, etorkizunaz ari garenez ez dago egiarik, ideiak, pentsamenduak baizik. Horregatik, zuk pentsatzen dizun hori lehenesten duzu, senak esaten dizun hori, zure esperientziak, ezagutza eta arriskurako gaitasunak hautematen dizun hori. Nik oso baikorra eta ausarta izatearen zortea dut eta horrek energia positiboz jositako ideiak partekatzeko aukera ematen dit.
>
> »Niretzat, etorkizuna partekatzea erraza da, nahikoa ondo "ikusten" baitut normalean. Ez dut handiustea izan nahi. Esan nahi dudana da nahi dudan hori ondo diseinatuta dudala, eta ez zaidala zaila egiten hori partekatzea eta lortzea. Beti dago ideiak eta espazio irekiak dituen etorkizun bat orientazio garbi batekin. Ez naute xehetasunek kezkatzen, hortaz, ez dut plangintzetan eta kuantifikazioa eta zehaztapenekin lantzen diren estrategietan sinesten.»[52]

Ideia irekiak izateak egoeren neurrira moldatu eta ezarri daitezkeen eta xehetasunetan zehazten ez diren ideiak izatea adierazi nahi du. Oinarrizko ideiak dira, euskarri eta funts gisa ulertuta. Ondorioz, horrela baloratu eta erabiltzen dira, une jakinetan emaitza negatiboetatik urrunduz, lehentxeago irakurri dugunez:

> «Azkenean, gauzak zein modutara lortu nahi ditugun jakitea da kontua, zein pauso emango ditugun, nondik nora ibiliko garen. [...]
>
> »Aurten, oinarri sendo batekin 40ra iristea edozein modutara laurogei lortzea baino egokiagoa dela ere esan dezakegu, adibidez, etorkizuneko irudia desitxuratuz. Etorriko dira emaitzak beranduago. [...]

»Baina garbi geratu dadila, errazagoa dela zifra bat zehaztu eta hori lortzeko erokeriak egitea etorkizun-senarekin urte oso batean ideiak partekatzea baino. Zifrei “zergati” nahikoa bilatzen diegu epe amaieran.»[53]

Arrakasta estrategiak | *Errealitatea*

Nola eraikitzen da etorkizuna kuantifikatu gabe? Zenbakizko helbururik ezarri gabe? Irakurri dugun bezala, zenbakien funtzioa proiektuaren nondik norakoa ezagutaraztea da, inoiz ez eragile edo gidari lanak egitea. Haatik, ez da horregatik erakunde baten errealitatea adierazten duten zenbakiak ezagutzeari utzi behar. Etorkizuna zifretatik urrun eraiki behar da, ez ordea orain arteko ibilbidea, zifrak baitira «partiduko markagailua».

Era honetan, Irizarrera heldu zenean azterketa ekonomiko-finantzieroa egitea izan zen Koldo Saratxagaren lehenengo eginbeharra zuzendari bezala; hori izan zen bere lehenengo errealitateetako bat, eta bere erantzunkizuna onartu izanaren emaitza.

Zenbakien bitartez ezagutu zuen egoera lehenenego erabakiak hartzeko oinarria izan zen Koldorentzat. Zenbakiak aztertzeak erakundea ezagutzeko, gertakarien gainean informatzeko eta egoerak identifikatzeko balio izan zion.

Hau, era berean, erakunde guztietan aplika daiteke:

«Ez zegoen plan handietarako denborarik. Enpresa Z.B.Uan zegoen eta odolusten ari zen gaixo bat zen; jokabide egokiena aldaketa gauzatu zezaketen eragileei egoeraren larritasuna argi eta garbi helaraztea zen, suspertzea posible zela sinitaraztea eta galera gehiago ekiditeko berehalako neurriak hartzea.

»Eta hori da batzar amaigabe hartan egin zena. Urola, S. Koop. enpresa 250 milioi euroko galerak izatetik 170 milioi euroko aurrekontuak izatera bideratu zuen bi urteren buruan Koldo Saratxagak, hortaz, enpresa zegoen zulotik aterako zuenaren esperantza zegoen. Honek, berehala hartu behar ziren neurri zorrotzak onartzeko beharrezkoa zuen konfiantza lortzen lagundu zion.»[54]

Uste guzti hauek Irizarretik kanpora ere banatu ziren proiektuko beste parte hartzaile batzuekin. Zentzu honetan, hornitzaileekin harramena etorkizun kualitatibo bat partekatzean ezartzen da, ideietan oinarrituta, eta ez indarrean dagoen kultura kuantitatiboa jarraituz:

> «Orain, adibidez, fidagarriak diren taldeekin gaude merkatuetan (bezeroekin harremanak dituzten taldeekin) gure bazkideak diren herrialde bakoitzeko hornitzaileekin ideia eta helburu berdinak izan ditzaten saiatuz.
>
> »Eta horietako bakoitzean kuantifikaziorako joera bultzatu behar dugu, hori baita gu mugitzen garen kultura; beste urte batzuetan, Irizar eta gure partneraren artean plan bat egiterakoan, urte osoan merkatu horretan zer egin behar dugun esango digun plan bat egiterakoan, alegia, lehenik eta behin ezezkoa jasotzea gertatu zaigu; ez, gure plana laurogei saltzea da.
>
> »Guri ez digu laurogeiak axola ordea; edozeinetara, laurogei horretara nola iritsi zaren jakin nahi dugu lerro artean dagoen guztia ulertzeko, eta horrela, nola jokatu dezakegun, zer egin dezakegun eta zer hobetu dezakegun jakiteko.»[55]

Aukerak aurkitu eta aprobetxatzen jakitea da erakunde batentzat askatasunaren emaitzarik adierazgarriena, behin, etorkizuna epe laburrera begira egindako zenbakizko helburuetan identifikatzeari utzi eta ideiekin eraikitako etorkizun bat ikusten hasten denean. Oso garbia da Koldo Saratxaga, Irizarren esperientziari buruz askatasunaren eta aukeren eremua aipatzen duenean:

> «Guri salto kualitatibo handia eman genuenetik, hazteko aukera asko sortu zitzaizkigun, hobetzeko, garai batean lortu genituen salto kuantitatibo horiek lortzeko ideiak luzatzeko.»[56]

Balio dezatela etorkizuneko kultura berri honen laburpen gisa, Koldoren ondorengo hitzek; bertan, joint ventures delakoaren sorreran Irizar, S. Koop-en lan ona azaltzen da:

> «Baina gutxienez, estrategiak garbi geratu behar dira. Guk ez diegu gure bazkidegaiei inbertsioen zenbatekoa, denbora tarte horretan lortu beharreko emaitza, edo gure inbertsioaren itzulkina nolakoa izan behar den inposatu edo proposatzen. Ez, ez da hori mantentzen dugun elkarrizketa mota. Gauzak ondo eginez gero emaitzak bere kasa etorriko direla sinesten dugu. [...]
>
> »Etorkizuna, etorkizuna eta etorkizun gehiago.»[57]



Egikaritzeak

Askatasuna, aukerak, etorkizuna izan dira aurreko orrialdeetan gai nagusiak. 2005eko ekaina data esanguratsua izango da Koldo Saratxagaren etorkizunean, behin Irizarrera iritsita. Koldok Ormaiztegin Irizarreko zuzendari nagusi edo kudeatzaile nagusi bezala, dela 14 urte hasitako ibilbidea amaituko da, eta Irizar Proiektuko koordinatzaile lanak amaituko ditu, enpresa-talde multinazioneko —Irizar Group-eko— presidente bezala.

Ikus ditzagun erakunde bat zuzentzeko filosofia honen gainean kanpotik begiratuta dauden ulertzeko modu ezberdinak.

1984an kudeaketa modu berriak ezartzen hasiko da

> «1984an Etorki, S. Koop-era pasa zen, eta pertsonengan oinarritutako bere kudeaketa modu berriak aplikatzen hasiko da, Saratxagak ez baitu jada langileez, berhaginez edo enplegatuez hitz egiten. “Hortik, nere proposamenak mahaiganeratzen ditudan ereduak, beste enpresa batzuetara, beste sektore batzuetara ere eraman ahal izatea. Pertsonetan oinarrituta daudelako eta ez produktuetan”, dio.»[58]

Irizarren etsipen garaietan zenbaki negatiboei buelta ematera datorren esperientziadun kudeatzailea

> «Saratxagak, etsipena ulertzen ez duen kudeatzaileak, [Irizarrera iristen denean] bere arrastoa utzia zuen jada balantzeei eta emaitza-kontuei buelta eman zien beste kooperatiba batzuetan.»[59]

1995ko enpresa munduan ezezagunak ziren osagaiak dakartzan kudeatzaile bat

«Orain dela hamabost bat urte gizakiaren konfiantzan oinarritutako sistema baten oparoaldiak xehetasunez azaltzen zituen gestiogile baten hitzaldi jendetsu batean izan nintzen. Horri, hainbat osagai gehitu zizkion: lidergo arduratsua, sormena, pertsonen balio-aniztasuna eta baita pertsonen emozioak ere, hauetako gehienak guztiz ezezagunak ziren garai hartako enpresa-munduan.»[60]

Kudeatzaile bat baino gehiago

«Koldo Saratxagaren izena enpresarekin lotzen da. [...] Enpresen gizatiartzearen apostolu bilakatu zen, gardentasunarena eta langileen arteko harremanena. Irizar utzi zuenean, enpresentzako aholkularitza bat sortu zuen —K2K emocionando— zeinak "etorkizuneko antolaketan aldaketa behar dutela jakin bai, baina nola egiten ez dakiten enpresa proiektu ezberdinetan jarduten duen", bere web orrian dioenez.»[61]

Kudeaketa arrakastatsua eta Europa mailan dagoen aurreratuenetakoa

«Enpresa arrakastatsuak besteengandik ezberdintzen dituen irizpideak berdinak dira Europan edo beste edozein lekutan. Finantzagintzan duen jokabidea da bere arrakastako elementu erabakigarriena, industria-batazbestekoekin alderatuta. Eta jokatzeko modu hau estrategien bitartez zuzentzen da, zein bezeroekin lan egin nahi den, zein balio eskaini nahi den eta zein motatako jarduerak bultzatu nahi diren erabakitzen denean.

»BMW, auto alemaniarrak ekoizten dituen enpresa, adibide egoki bat da. [...]

»Beste adibide bat Irizar da, autobusak ekoizten dituen enpresa espainiarra. Irizarrek banaka diseinatzen diren kalitate altuko

autobusak ekoizten ditu, eta horretan oinarritzen du bere ahalegina. Arrakasta finantzario gehien duen industriako enpresetako bat da, enpresa izendapen gehien jaso dituena. Kokapen-estrategiaren inguruan hartu dituen erabakiak, Euskal Herrian kokatutako enpresa, kalitate altuko segmentu batera bultzatzen dute. Irizarrek osatzen duen Mondragon Kooperatiban ohikoa denez, langileengan asko inbertitzen da eta kudetzeko eredu lau baten alde egin da, erabakiak hartzeko ardura lantegi bakoitzeko taldeek izango dutelarik. Kudeatzeko modu hau bat dator enpresak arazoei banaka aurre egiteko sortu duen ereduarekin.»[62]

Christian Ketels, Harvard Bussines School Institutuko Estrategia eta Lehiakortasun saileko kidearen iritzi honek gure ibilbidearekin jarraitzeko ere balio digu, ondorengo bi kapituluekin lotura duelako, aurrerago ikusiko dugun bezala.

«Merkatuak bai, produktuak ez» estrategiaren garapena: sektorearen joerari kontra egin eta internazionalizazioan aintzindari izango da

Osatu dezagun jarraian aurreko kapituluan hasi dugun Irizarri buruzko erretratua. 2005ean kokatuko gara, Koldo Saratxagak Ormaiztegiko Kooperatiban 14 urteko ibilbidea isten duen urtean:

«1992an, garai hartako korrontea aldatuko zuen estrategia bat jarraitzeko erabakia hartu genuen. Guk merkatuak dibertsifikatu genituen, produktu bakar bat komertzializatuz: distantzia luzeak egiteko, Century luxuzko autobusa. Esportazio sail bat sortu genuen, hasieratik merkatua oro har zabaldu behar dela uste baitut, enpresaren barne-kudeaketaren ikuspuntutik mugak desagerrarazteko. Europa mailan sektore guztian egiten zenaren kontrakoa egin zen, non joera, modelo ezberdin asko egitea zen.

»Honek sekulako arriskua suposatzen zuen eta enpresa-disziplina handia, Alemania izan baitzen estrategia mota hau martxan jarri genuen lehenengo herrialdea.

»Hala ere, urtebete eskasean joera berri hau berealdiko aukera-iturri bilakatu zen, lortu zuen arrakastak ez zuen ordura arte aurrekaririk ezagutzen. Hiru urterako zehaztu genuen plangintza urte betean gauzatu zen, urteko 450 autobus ekoizteko helburua

> bete baitzen eta Alemania, Frantzia, Italia, Erresuna Batua, Eskandinabia eta Ekialde Ertainera zabalduz joan ginen.»[63]

Irizarrentzat ez dago mugarik, merkatuak ez dira tokiko mugetan edo intraestatuetan bukatzen; geografia eta ideologia ezezaguneko lurraldeak hartzen ditu. Mundu guztia da kontutan hartu beharreko merkatua:

> «1992an Irizarrekoak ginen Txinan produkzio jarduerak genituen euskaldun bakarrak.»[64]
>
> «"Globalizazio" izendapena oraindik sortu gabe zegoen garaiak ziren.»[65]

Hurrengo paragrafoak Koldok abentura haien gainean egindako kronika interesgarriek osatzen dituzte:

> «"Lehenengo lana zertan hobetu nahi genuen zehaztea izan zen: orduan joera katalogoa zabaltzea zen; guk merkatuak irekitzeko apustua egin genuen", azaltzen du egun, K2K emocionandoko arduraduna denak.
>
> »Eta horrela izan zen. Gainontzeko enpresak baino zortzi urte lehenago hasi ziren merkatu berriak bilatzen eta ekoizpen plantak dibertsifikatzen. "Lehenengoa Alemania izan zen, bikaintasun kalitatea izendapena egokitu zigun, eta ondoren mundu guztian barrena jarraitu genuen". [...]
>
> »Merkatua behar zuen produktu bat saltzera mundu guztira zabaltzen ziren une berean, Koldo Saratxaga bere kudeaketa eredu deszentralizatua zabaltzen hasi zen, "non pertsonek askatasuna eta erabakitzeko gaitasuna, eta ideiez inguratuta bizitzeko aukera duten, prozedura eta industria prozesuak baino gehiago. Ez dago agindurik, ezta eredu hierarkikoetan oinarritutako legerik ere. Pertsonei parte hartzeko gaitasuna eta aukera ematea arrakasta lortzeko bermea da. Orain dela 20, 30 edo 40 urte, industria-maisuak enpresa zuzendariak ziren, lantegietako zuzendariak eta pyme askotako jabeak. Gaur egun, enpresa gehienetan industria-maisuak langileak dira ez zaielako aukerarik ematen", dio.
>
> »Saratxagak argi zuen epe luzerako lana izango zela, "erein egin behar da fruituak lortzeko" esan ohi den bezala, "arriskuen beldur izanagatik ere, ideiek errealitate egiten ez diren bitartean ez baitute ezertarako balio; baina erakudeak epe-laburrera begirakoak dira, beti ari dira kostuak begiratzen, pertsonala

> kontrolatzen, horregatik da horren zaila finkatzeko denbora behar duen antolaketa modu berri bat onartzea”, hausnartzen du.»[66]

Irizar Group-en eraketa

«Mundu guztian barrena» ibiltzearen emaitza izan zen Irizar Taldea, kooperatibismoaren izpirituak bultzatuta sortu zen eta pertsonengana eta bezeroarengana zuzendutako harremanetan oinarrituta. Proiektu bati hasiera eman nahi zaion gainontzeko erakundeetan eta pertsonengan, aldaketa kultural bat eskatzen zuen honek:

> «Irizar eta beste herrialde batzuetako harremanean bi dira talka egiten duten ideiak. Lehenengoa, sozietate harremanean eta etekinen banaketan oinarritutako kooperatiba sistema. Bigarrena, pertsonen ardura oinarri duen kudeaketa eredua, talde-lana eta bezeroei ematen zaien garrantzia hierarki sistema alboratuz.
>
> »Bazkidegaiekin lehendabiziko harremanetan garbi utzi izan dugu beti Irizarrek produktuaren know-howaz gainera, kudeaketa ere jarriko duela. Geroago, Txina eta Marokoren kasuan, herrialde hauetako pertsonak formakuntza Ormaiztegin egin duten kasuetan, kudeaketa eredua azaldu dugu enpresa berriaren arrakasta gisa.»[67]

Irizar Tianjin, Tianjin, Txina, 1995

Irizarrek atzerrian sortzen duen lehenengo erakundea da, eta lehenengo euskal joint venturea Txinan [68]. Horrela hasi zen guztia:

> «Irizarren kasuan bazkide txinatar bat edukitzeko aukera gugana etorri zen. Hori bai, ia bi urtez egon ginen joint venturea negoziatzen, eta hortik sortu zen Irizar Tianjin. Honek, ordura arteko merkatu tradizionaletan zaharkituak gelditu ziren eta kontabilitate-balioa zero zuten produktu eta teknologiari balio handiagoa ematea ahalbideratu zigun.»[69]

Horrela mintzo da Koldo Irizar txinatarraren hasierako garaietako funtzionamenduaz:

> «1994 amaieran, joint venture bat sortu genuen bertako bazkide batekin. Tianjin Irizar Coach Ltd. enpresak urte bete darama funtzionamenduan, eta emaitza onak ematen ari da, giza zein merkatu harremanen ikuspegitik begiratuta. Txinako lantegiaren sorreran faktore garrantzitsua izan zen hiru urte lehenago [1993] teknologia aldatzeko martxan jarri zen proiektua; horren emaitzak ikusten ari gara orain.»[70]

Hasiera haietan iraunkortasuna beharrezkoa izan bazen, ondoren jarraitu beharreko uneetan ere bai:

> «2002ko ekainean kapitalak gora egin zuen, eta ondorioz bertako udalerriak jabetzaren %51a eskuratu zuen eta Irizar %49arekin gelditu zen; Txinako legediak onartzen duenean akziodunak inbertituko dira. 2003an, Irizar Taijin zona frankoko enpresa berri batera lekualdatu zen, urtean 1.000 Century karrozeria egiteko gaitasuna zuen.»[71]

Bide honetatik, Txinan Irizarren ezarpena errealitate bihurtu zen eta herrialdean errotuz joan zen:

> «Litekeena da, Tianjineko Motorolako 10.000 bat langileren seme-alabak Irizarrek egindako autobus batean joatea eskolara, lantegia ondoan duen PanRico enpresa espainiarraren donut bat jaten duten bitartean.»[72]

Jarduna hasi eta hamar urtera, Taldearen zuzendaritza uzteko unean, Koldo Saratxagak kudeaketa eta zuzendaritza bereizteko egin diren aurrerapenak gidatuko ditu:

> «Ekainean egin zen azkeneko administrazio kontseiluak norabide berria eta Irizar Tianjin-en etorkizuna zehazteko balio izan zuen. Koldok ez zuen proiektu hau etorkizunera bideratu gabe utzi nahi. Agur esan baino lehen, bere etrokizunerako erabateko garrantzia izango zuten erabakiak hartu ziren. Horien artean agian garrantzitsuena, sozietate osaketa aldatzeko bazkideek hartu zuten konpromisoa, proiektua kudeatzeko akzioak inbertsore pribatuei utziz.»[73]

Irizar Maghreb, Maroko, 1997

> «Irizar Maghreb 1997an sortu zen Salé-n, Irizar autobus urbanoak ekoizten zituen Fancovel enpresaren akzionista

bihurtu zenean. Enpresa une txarrak igarotzen ari zen eta jabeek Irizarren babesa eskatu zuten lehiakortasun maila hobetu, enpresa istea saihestu eta langileen kaleratzea eragozteko. Irizarrek "enplegu sustatu (ahal dela koooperatiboa) enpresa-misioarekin bat eginez" eta bost urte lehenago zehaztutako teknologia aldatzeko estrategiarekin, proiektua babestea erabakitzen du; Everest autobus eredua egiteko teknologia eramango du bertara.

»Produktuaren teknologia bertara eramateaz gainera, kudeaketan parte-hartzea ere sustatuko du emaitza ezinhobeak lortuz; bi urte beranduago, 1999an Irizar Maghreb luxuzko autokarren merkatuan buru izango da.»[74]

Gertaerek hala bultzatuta, Irizar Marokoko lantegiko jabe bakar izatera iritsiko da segituan:

«Atzerriko proiektuei dagokienez berrikuntza handiena, Irizar Maghreb enpresaren %100a erostetik etorriko da ikasturte honetako [2001] apirilean, %34aren jabe ginen orduan eta Century modelo arrakastatsuaren irteera urtea izan zen.»[75]

Erosketa hau egiterako orduan pisu handia izan zuen, lehenengoan bezala, enplegua mantentzeko konpromisoak. Koldoren 14 urteetako ibilbidea laburbiltzen duen Irizar Berriaken islatuta aurki dezakegu Irizar Maghreb-en azkeneko batzarraren deskribapenarekin batera:

«2001ean, itxieraren mehatxua eta 106 lanpostu galtzeko arriskuaren aurrean, enpresaren gainontzeko %66a erostea erabaki zen enpresaren kapitalaren %100a eskuratuz. Gaur egun, proiektua errentagarria da oso, Marokoko autokarren sektorean buru da merkatu-kuotaren %90arekin; eta litekeena da etorkizunean Afrika eta Ekialde Ertaineko merkatuetara iristeko Irizarren plataforma izatea. Kasu honetan Irizar Maghreb-eko pertsonak izan ziren Irizarren apustua eskertu zutenak eta Koldori harrera bikaina egin zioten azkeneko bileran Marokoko opari tipikoak eskainiz.»[76]

Hispacold, Sevilla, Espainia, 1998

«1998an Irizarrek Internacional Hispacold enpresaren akzioen %65a bereganatuko du.»[77]

Koldok lehenengo pertsonan azaltzen ditu erosketa hau gauzatzeko eman ziren baldintzak; Irizar Group-eko zuzendari bezala:

> «1997an, Hispacold-ekoak akordio batera iritsi ziren lehiakideekin. Guk asteazken batean izan genuen horren berri; gu jakinaren gainean egon ginenerako akordioa oso aurreratua zegoen, hurrengo astelehenean edo asteartean eskriturak sinatzeko hitzordua eginda baitzegoen Bartzelonan AEB-etatik zetorren enpresa bateko zuzendariarekin. Hispacold-eko bi bazkideei hots egin nien, eta asko tematu eta gero —gaia itxita zegoela eta, ez zuten ni Sevillara joaterik nahi—, Matalascañas-en afari bat istea lortu nuen. Lagunarteko afari bat izan zen, baina bi ordutan asteleheneko akordioa bertan behera utz zezaten lortu nuen eta zazpi egunen buruan gurekin sinatu zuten salerosketa.»[78]

Irizar Brasil, Botucatu, Brasil, 1998

2005era arteko Irizar Brasilen ibilbidea, Peio Alcelayk eta Irizarreko zenbait pertsonek Iriza Berriak argitalpenean aipatutako lerro hauekin laburbildu daiteke, hurrenez hurren:

> «1998an sortu zen Irizar Brasil. Bazkideak Irizar-Caio proposatzen du enpresa izendatzeko. 1999an Irizarrek enpresaren %100a eskuratuko du eta Irizar Brasil izatera pasako da.»[79]

> «Proiektu honetan, Koldok une zail asko partekatu behar izan zituen, eta beti lanpostuak mantentzearen alde agertu zen proiektuaren iraunkortasuna bermatuz egoera ekomikoa egonkortzen zen bitartean. Bitarte horretan ez da enpresa bere horretan mantentzea bakarrik lortu, enpresa hazi ere egin da, 1998an, 70 pertsonek osatzen zuten Irizar Brasil, gaur egun 313 dira. Egin zen azkeneko bileran Irizar Brasileko pertsonek biziki eskertu zioten Koldori egindako lana.»[80]

Irizar Mexiko, Queretaro, Mexiko, 1999

Kontinentearen hegoaldean finkatu eta urtebetera Irizar Ertamerikako herrialde handira iristen da:

> «1999ko azarotik aurrera haziz doan enpresa bat ikusi du Koldok, 300 pertsona hartzen dituen proiektua da, lehenengo eguneko ilusio berarekin etengabe ahalegintzen eta hazten diharduena. 1999ko batzarrean parte hartu zuten 25-30 pertsonek, hilaren 14ko batzarrean parte hartu zutenek bezalaxe, sei urte hauetan emandako egonkortasuna eta konfiantza eskertu zioten Koldori lehenengo pertsonan.»[81]

Irizar TVS, Viralimalai, India, 2001

> «2001ean, autobus urbanoak, minibusak eta luxuzko autobusak ekoiztuko zituen joint venture bat sortu zuen Irizarrek, Ashok Leyland eta TVSrekin batera.»[82]

Ekoizpen lantegi berri honekin Irizarrek zazpi gehituko ditu jada. Urteko euskal enpresa-gizona izendapenaren harira egin zioten elkarrizketa batean, bere helburua etorkizunean erakundeen egonkotasuna mundu guztian finkatzea zela azaldu zuen Koldok:

> «Hain berezia den kudeatzeko eredu batek urte asko behar ditu ongi finkatzeko. Guk Ormaiztegiko lantegiaz gainera, beste sei enpresa gehiago ditugu munduan zehar. Horrek, proiektuak fruituak eman bitartean pazientzia asko izatea eskatzen du. Gure eginbeharra orain Irizar Taldea finkatzea da, lehenengo enpresa Txinan dago, orain bost urte sortutakoa, eta azkena Indian jarri dugu martxan orain hiru hilabete.»[83]

Koldok 2005ean Irizar utzi zuenean:

> «Ashokeko zuzendari orokorrak eta TVS Irizarreko presidenteak administrazio kontseilua Ormaiztegin egitea proposatu zuten, Koldorentzat azkeneko bilera izango zenez omenaldi txiki bat egiteko asmoz. Bere profesionaltasuna eta Indiako proiektuarengan izandako ardura goraipatu zuten.»[84]

Masats, San Salvador de Guardiola (Bartzelona), Espania, 2002

Erosketa honen inguruko berria 2002ko udan argitaratzen da:

> «Irizar Taldeak autokar eta autobusentzako aluminiozko ateak ekoizten dituen Masats enpresa katalanaren %52a eskuratu du berriki. Masats, San Salvador de Guardiolan (Bartzelona)

kokatuta dago eta 300 pertsonez osatutako lan-taldea du, urteko 30 milioi euroko irabaziekin; salmenten %40a esportatu egiten da eta bere produktuak 20 bat herrialdeetan merkaturatzen dira. 1998an Alemaniako Gebr. BODE & Co. GmbH enpresarekin bat egin zuen eta izen ona du errepideen eta trenen garraioetarako ate osoen sektorean. Hamar urte beranduago, Brasilen BMP enpresaren sorrera gertaera gogoangarria izan zen Masatsentzat bere mundu mailako hazkundean Bode-Masats eta Proas enpresa brasildarrak bat egin zutenean.»[85]

Erosketa zein modu sinplean gertatu zen *¿Sinfonia edo Jazz-a?* artikuloan agertzen da islatuta:

> «Masatsen kasuan, bazkide nagusiak, bere oinordekoen bideetatik jarraitzea ezinezkoa zela ikusita, aurrera egiteko biderik onena Irizarren aukeraren alde egitea zela erabaki zuen, eskaintza bat luzatu zigun eta segituan iritsi ginen akordio batera.»[86]

Irizar Southern Africa, 2004

Merkataritza-harremanen hasierako fasea gaindituta, afrikar kontinentean implementazio berri bat egitea erabaki zen.

> «Irizarrek 2002aren amaieran hasi zuen Hegoafrikan bere ibilbilde komertziala bertako kolaboratzaile baten laguntzaz; denbora tarte honetan, egun Hegoafrikan barrena ibiliko diren Irizar Brasilen 200 bat autokar merkaturatu zituzten, eta baita Namibian, Zimbabwen, Bostwanan, Zambian, Malawen edo Mozambiken ere.
>
> »Bi urte beranduago, 2004ko irailean, Irizar Southern Afrika martxan jarriko da; %100ean Irizar Groupen jabegokoa da eta PDK unitateak muntatuko ditu.
>
> »Une horretan [2004ko abendua] unitate osoak bidaltzen dira Brasildik eta Johanenesburg-en PDK unitateak muntatzen dira Europako xasis-ak bertan ekoizten direlarik, jarduera bertako lurretan alokatutako lantegietan burutzen dira, lan horietan formakuntza jaso duten bertako pertsonen bitartez.»[87]

Irizar taldea 2005ean: «proiektu guztiak bere historiako unerik hoberenean daude»

Irizar utzi zuenean egin zioten elkarrizketa batean, Koldok Irizarren orainaren inguruko hausnarketa hau egin zuen:

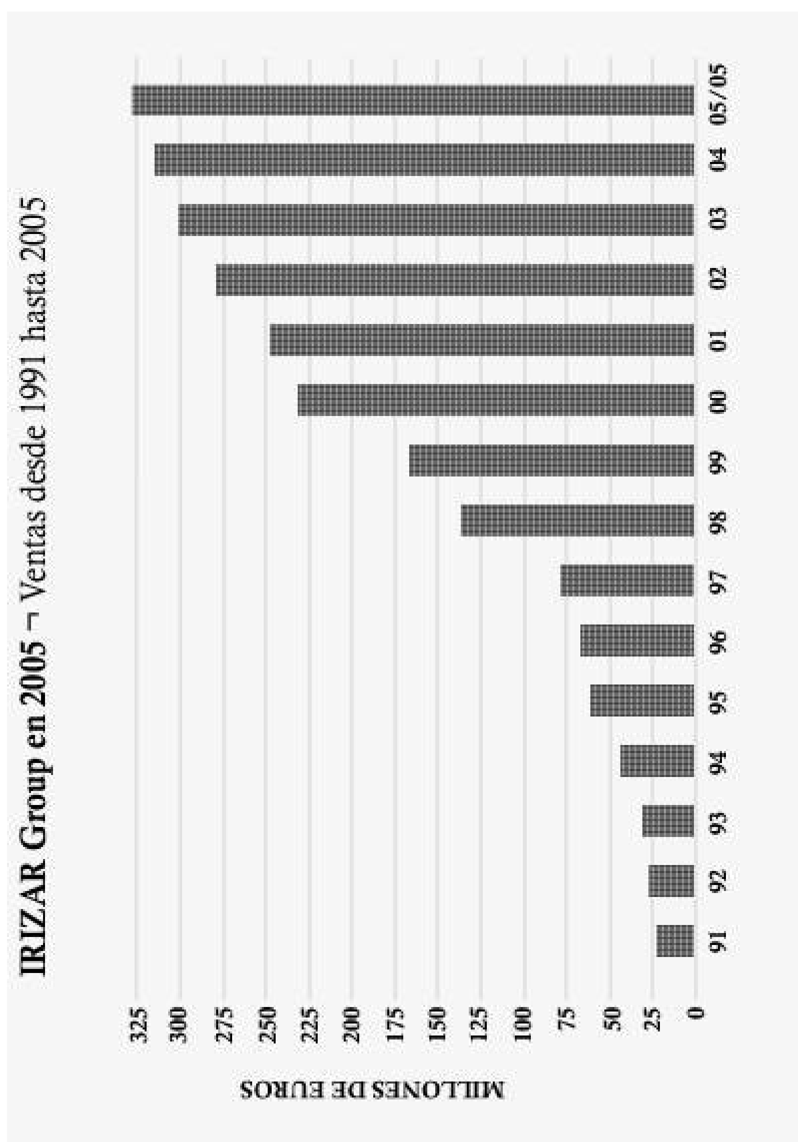
> «Bere ibilbide guztiko unerik hoberenean dago, inongo dudarik gabe, bai Ormaiztegiko lantegia eta baita nazioarte mailako gainontzekoak ere. Mexiko %50 haziko da orain eta datorren urtera begira lana badauka dagoeneko; Brasil topean; Indiak datorren urtera begirako salmenta guztiak egin ditu; Maroko urte amaierara arte topean; Ormaiztegin 8,5/9 autobus egiten dira eguneko eta %30 hazi da aurreko urtearekin alderatuta; Masats eta Hispacold oso ondo. Denak aurreikuspen oso baikorrekin; Txinaren jarduera nahikoa baxua da, baina seguru hobera egingo duela, zalantzan zegoen ikasgai bat gainditzea lortu du, bazkide publikoek proiektua bertan behera uztea lortu dugu, eta horrela, etorkizunari begira bestelako erabakiak hartzeko gaitasuna izango dugu.»[88]

Elkarrizketa honetan bertan azaltzen da Irizarrentzat lan egin zuen azkeneko hilabeteetan Koldok orduak eman zituela hegaldietan «Irizar Group osatzen zuten proiektu guztiak bisitatu eta berau osatzen duten pertsona guztiak agurtzeko».

Zenbakiekin: Irizar Group 1991-2005

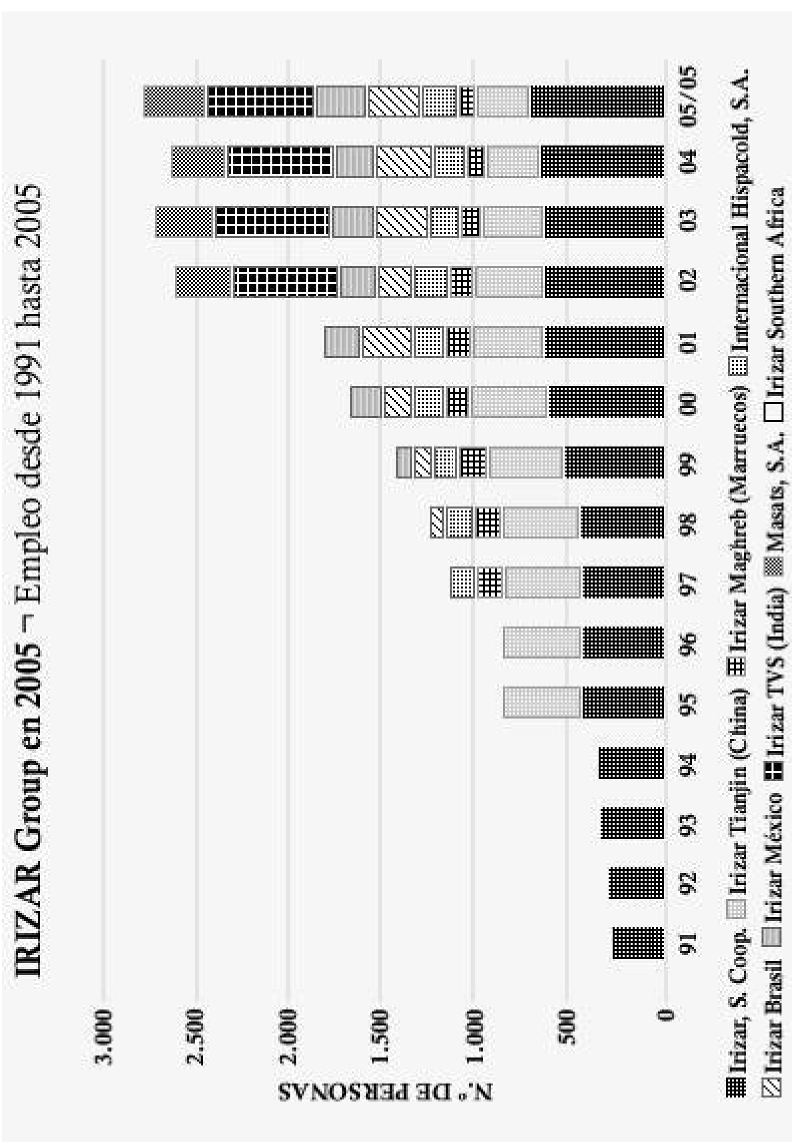
Ikusi ditzagun jarraian zenbaitetan «Irizar miraria» deitu izan zaion horren «argazki» ekonomiko-finantzario batzuk. 1991-2005 arteko 14 urteetako garapenaren isla dira, aspektu nagusietan oinarrituta.

9. Taula. Irizar Group: 1991tik 2005era arteko salmentak



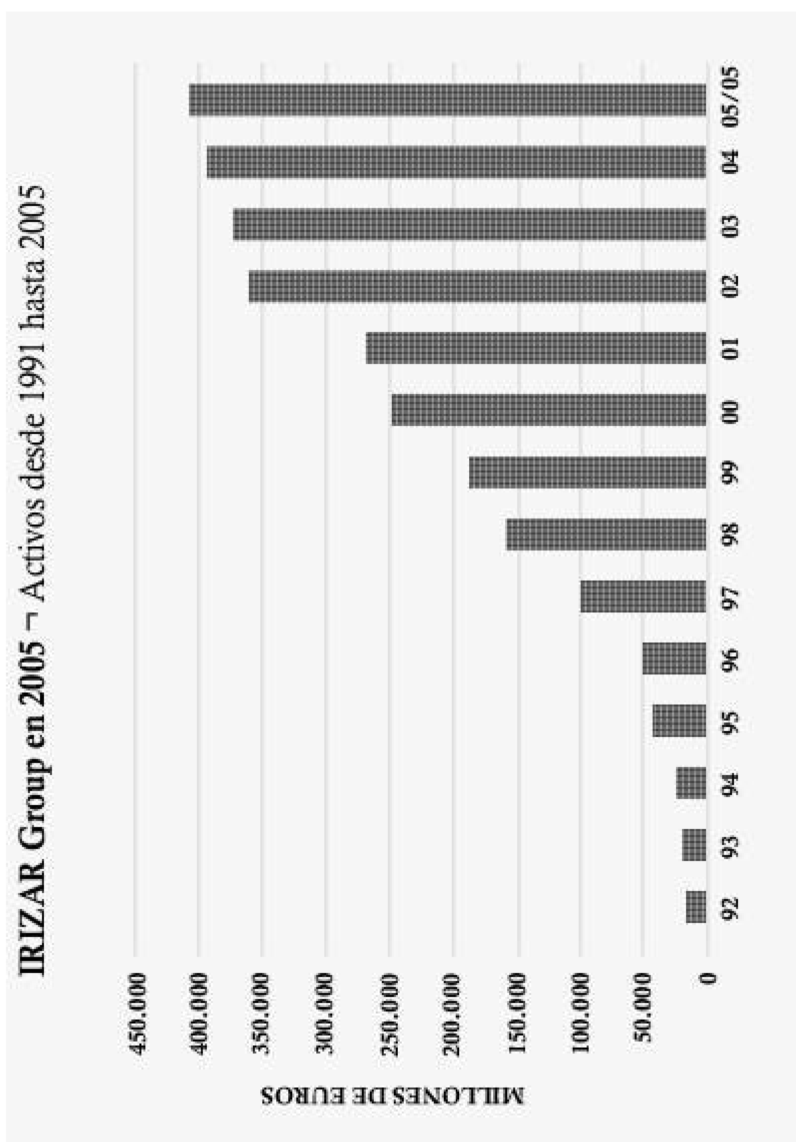
Iturria: Irizar Group – MCC, *Irizar. Espainiako enpresa entzutetsuena. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, 2005.

10. Taula. Irizar Group: enplegua 1991tik 2005era



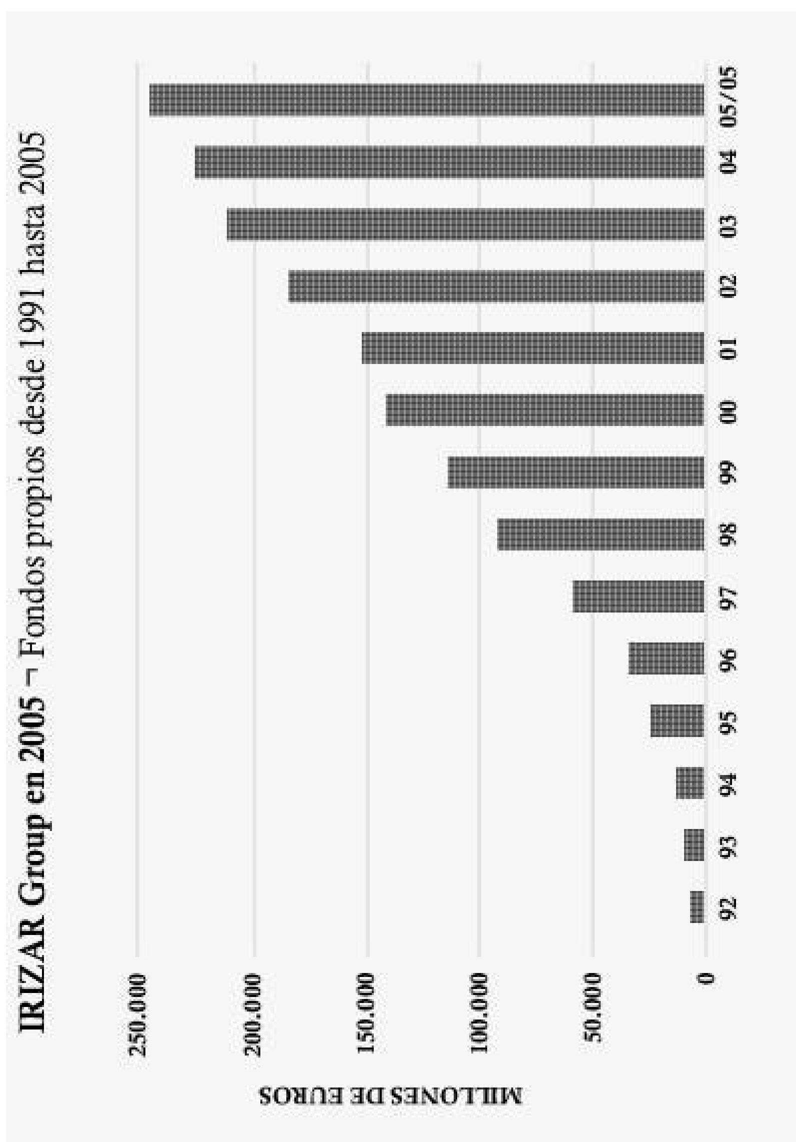
Iturria: Irizar Group – MCC, *Irizar. Espainiako enpresa entzutetsuena. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, 2005.

11. Taula. Irizar Group: 1991tik 2005era arteko aktiboak



Iturria: Irizar Group – MCC, *Irizar. Espainiako enpresa entzutetsuena. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, 2005.

12. Taula. Irizar Group: 1991tik 2005era arteko barne-funtsak



Iturria: Irizar Group – MCC, *Irizar. Espainiako enpresa entzutetsuena. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, 2005.

Irizar in 2005

2006ko maiatzean, Ramon Casadesus-Masanell eta Jordan Mitchell, Harvard Bussines School-eko irakasleak, Irizarren kasua idazten dute *Irizar in 2005*[89] izenburupean; hartara instituzio honetako case studies-en gordeta geldituko delarik. Beranduago gaztelaniara itzuli zen[90]. Gaur egun, Harvard Bussines School-en eta IESE Bussines School-en bitartez merkaturatzen da.

Idazleek Irizar Groupen negozio eredua aztertzen dute bertan, eta Koldo Saratxagak Taldearen arrakastari dagokionean zenbat esan nahi izan duen galdera uzten dute airean.

Horrela azaltzen da guztia kasuaren azterketaren aurkezpenean:

> «2005eko ekainean, Koldo Saratxagak, Irizar luxuzko autokarrak ekoizten dituen enpresa euskalduneko exekutibo nagusiak, bere kargua uztea erabakiko du 14 urteko ibilbidea eta gero. Saratxagaren gidaritzapean Irizar porrotetik libratu zen 1991n, eta urte horretatik aurrera liderra da oso errentagarria den industria batean, urteko %23,9ko hazkunde konposatu tasa batekin. Konpainiak produkzio plantak ireki ditu Mexiko, Maroko, India, Brasil, Txina eta Hegoafrikan. Irizarrek "pertsonengan oinarritutako proiektua" dela dio, eta bere arrakasta produktuan oinarritutako enpresa eredu batetik iritsi zaio, kalitateari zorrozki lotuta egoteagatik, indarra eta ahalmena duen lan taldea edukitzeagatik, eta bezeroarengana bideratutako erakunde bat izateagatik. Irizarren eredua eta autokarrak ekoizten dituen beste enpresa batzuen arteko ezberdintasuna, sindikaturik, departamenturik eta hierarkiarik ezak adierazten du. Jarduera guztiak taldeek autogidatuta gauzatzen dira (adibidez, taldeak dira euren ordutegia eta helburuak zehazten dituztenak). Nahiz eta Irizarren ereduak Saratxaga iritsi zenetik primeran funtzionatu duen 14 urtetan, galdera orain, bera gabe ere berdin funtzionatzen jarraituko duen edo honen arrakasta bere lidergoari dagokion da.»[91]

3. Kapitulua

Garun, bihotz eta errai pilo bat, ez RR HHa

Sentimendua

Balore-eskala berria: enpresaren onena bere pertsonak dira

Pentsamendua

Ezin da inor azken emaitzetatik kanpora utzi

Errealitatea

Sarrera

Zenbakiek enpresa baten egoeraren mapa osatzen dute, bere errealitatearen gainean egin daitekeen berehalako erretratua. Ardura nagusiak dituzten exekutiboek zenbakiak ezagutu eta ulertu behar dituzte derrigorrez zuzentzerako orduan. Aurretik, eguneratuta daudela ziurtatu behar dute, eta baita, zenbakizko kodean zifratuta dagoen erakundearen mezua ondo barneratzeko modua ezagutzen dutela baieztatu.

Ekonomia eta finantzako adierazle hauek erakundearen errealitatea marrazten dute, nola garatu duen bere jarduera hurbileko edo aspaldiko iraganean. Zenbakiak erakunde batentzat nahitaezkoak direla esaten denean, etorkizunari begirako jarduera bat islatzea ezinbestekoa dutela esan nahi da, barne-egituran bide onetik joateko eta enpresako egunerokoan parte hartzen duten gainontzeko guztientzako, bezeroengandik hasita:

> «Bezeroak, gehienetan, hornitzailearekin duen harremanaren kontzeptu ekonomista du, garbi daukagu. Kalitate eta zerbitzu handia eskatzen ditu, baina guztiaren gainetik zenbakiek ez

> badute ematen, egiten duzuna egiten duzula, ez dago ezer egiterik.»[92]

Kudeatzaile honek, Koldo Saratxagak, zeina zenbaki negatiboei buelta emateko duen gaitasunagatik ezaguna den, enpresak bizi duen errealitatea kontutan hartzen du, horrela zenbakiak desmitifikatuz. Ondo ezagutzen ditu eta ez direla erabakiorrak uste du, etorkizuna ideiekin eraikitzen delako, ez pentsamendu kuantitatibo batekin (*ikusi* aurreko kapitulua). «Estrategia kualitatiborik gabe babesgabe zaude edozein erauntsiren aurrean», baieztatzen du Koldok[93].

Zenbakiak informazioa dira, ez enpresaren aginte makila, nabarmendu du. Modu honetan, ekonomia eta finantza gaietan euskarri garrantzitsuena diren ohiko topikoetatik askatzen du erakundearen kultura. Era berean, datu hauek ezagutu eta aztertzeko beharra ezinbestekoa dela nabarmendu du.

Datu ekonomiko eta finantzarioek ematen duten informazio erabilgarriaren artean daude salmentarekin, kostuekin, izakinekin eta inbertsioekin zerikusia duen guztia; hauek dira, era berean enpresa kudeaketarekin zuzenean lotzen diren gaiak. Kudeaketa ardura nagusiak dituzten zuzendari guztiek ezagutu eta aztertu beharreko galera eta irabazien kontuaren atal nagusietako bat da. Galera eta irabazien kontuaren edukiak beste ekonomia-adierazle batzuenak bezala erakundeak dituen baliabideen erabilera eta errendimendua erakusten ditu. Baliabide hauek lau etika nagusiren pean hartzen dira aintzakotzat: finantzaria, produktiboa, teknologikoa eta giza-baliabideena, eta galera eta irabazien kontua, balantzeekin eta beste kontzeptu ekonomikoekin batera, bere kostua eta onura neurtzeko daude, errentagarritasuna, alegia.

Garun, bihotz eta errai pilo bat, ez RR HHa | *Sentimendua*

Beste modu batera ezin litekeen bezala, finantza-, produkzio-, teknologia- eta giza-baliabideen gaineko kontabilitateko idazpenen aurrean hausnarketa ez da kuantitatiboa soilik, batez ere kualitatiboa da. Eta lehenengo fruitua sentimendua da:

> «Pertsonak [...] ez dira kudeatzen, ez direlako baliabideak. Baliabideak materialak, finatzariak eta teknologikoak dira.»[94]

Ezin dira maila berean jarri pertsonak eta bitarteko produktiboak, kapitala eta teknologia. Funtsezko ezberdintasun bat dagoela bereizten jakin behar da sentimentuetatik, ondokoa barneratzeko:

> «Finantza-baliabideak eta baliabide materialak, teknologia bitarteko egoki batzuk izanagatik, ez dute ezer irudikatzeko edo saltzeko gaitasunik, hori pertsonek soilik egin dezakete.»[95]

Dituzten eginbeharretan pertsonek ez dute bere lan-fisikoa soilik ematen, pentsamendua, sentimendua eta emozioak ere ematen dituzte. Horregatik, ez da egokia «eskulana» izendapena; adierazpen honen parean errealitatea zehazkiago azaltzen duen beste bat sortu daiteke:

> «Sortzeko eta gozatzeko prest dagoen garun, bihotz eta errai pilo bat.»[96]

Pertsonen balioa eta baliabideak maila berean kokatzea galarazten dituen muturreko beste ezberdintasun bat ere badago. Pertsonak ez dute balioa galtzen denborarekin, guztiz kontrakoa baizik:

> «Aukerak dituzten pertsonen balioak, eurentzat eta erakundearentzat berarentzat, esperientziarekin, denborarekin haziz doaz. Pertsonak —ezagutza, ilusioa, grina eta sorkuntza gaitasuna ematen dute izaki goren diren heinean— ez dira baliabide material edo teknologia- edo finantza-baliabide bezala tratatuko. Azken hauei zukua atera behar zaie epe laburrean, denborarekin euren balioa hondatu egiten baita.»[97]

> «Baliabideak agortu egiten dira, pertsonak ez.»[98]

Zenbakizko enpresen munduan beste mito bat erortzen da horrela, betidanik onartu izan den beste topikoetako bat. Orain, ekonomia eta finantza etiketak onartzen dira errealitateari aurre egiteko, «giza-baliabideak», «giza-kapitala», «eskulana», «lan-indarra» eta zentzu honetan sortu diren beste izendapenak, zehaztugabeko ikuspegi baten ondorio dira, okerra ez esateagatik. Aldaketa, hortaz, alderdi terminologikotik hasten da:

> «Pertsonalki ez dut iraganean errotutako izendapen materialistarik erabiliko, “giza-baliabideak”, “giza-kapitala”, “aktiboa”, “pertsonalaren kudeaketa”... kasu pertsonei buruz ari garenean. Lehiakortasunean eta epe motzerako emaitzetan oinarritutako kudeaketaz haratago ikusten uzten ez diguten makilajeak dira.»[99]

> «Ez niri eskulanaz hitz egin... hitzegidazue pertsonez. [...] Pertsona, langilea eskulan soilera baztertzen duen "ekoiztu, ekoiztu eta kontrolatu, kontrolatu" eskemak ez du etorkizunik.»[100]

Errealitate berri bat da ala behin begiak irekita benetakoa den errealitatea ikusteko gai gara? Izan berria errealitatea, edo begiratzeko modua, hitz edo termino berriak behar dira berau izendatzeko. Xalotasunez, Koldok «pertsonez» hitz egiten du.

Balore-eskala berria: enpresaren onena bere pertsonak dira | *Pentsamendua*

Lengoaia, hitzak ez dira ezberdinak, errealitatea azaltzen baitute, kasu honetan, pentsamendua, errealitateak sortzeko giza gaitasuna da. Horregatik, erakundearen errealitatearekin lehenengo harremana zenbakien eskutik badator, zenbakien munduan hasten da, baita, enpresaren etorkizuneko aukerekin harremana ere:

> «Oso zaila da gaur egun —eta zer esanik ez gero eta zalantza gehiago sortzen digun, baina era berean erakargarriagoa den etorkizunari begira— arrakasta izan eta erakundeetan biziraun daitekeela pentsatzea, hamarkadetan eta mendeetan dirauten sistema eta herramintaz baliatuta pertsonak eskulangile gisa hartzen direnean, langile edo enplegatu gisa, beren lana bete ahal izateko prozesu eta prozedura zehatzak behar dituzten "gauza" fisikoak bailiran.»[101]

Lehenik eta behin pertsonen eta baliabideen arten, enpresagintzan dagoen funtsezkoezberdintasuna zein den barneratu behar da, eta ondoren, pentsamendua bere balio-eskala osatuz joango da. Ezberdinak dira, bai, baina non kokatzen ditugu enpresa kulturan?

> «Arduradun nagusi bezala, harreman eredu berri bat sortzen lagundu dudala uste dut, pertsonak aurretik jartzen, baliabideak (materialak, teknologikoak edo finantzariak) pertsonengandik ezberdintzen.»[102]

Pertsonak eskuak baino gehiago direla onartzen dugun momentutik, ezin da honen inguruko zalantza askorik sortu: bihotza dira, garuna, erraiak, denborarekin balioa hartuz doazenak. Balio-eskala honekin bat,

pertsonek kostu bat izateari uzten diote galera eta irabazien kontuan, balantzeetan:

> «Pertsonak ezin dira, gaur egun gailentzen den heziketak proposatzen duen bezala, epe laburrera begirako errentagarritasun irizpideetan neurtu.»[103]

> «Lan taldea murrizteko erantzun hau, hau da, kostuak gutxitzekoa, betiko berdina egiten jarraitzea da. Pertsonak kostu bat direla uste denean, erreakzio hau normala izan liteke. Pertsonak erakundeak duen garrantzitsuena direla sinisten denean ordea, hauek oso kontutan hartu behar dira, eta ahalik eta denbora gehien enpresan mantentzen saiatu edozeren gainetik.»[104]

Guztiz garbi: pertsonak dira hoberenak, eta horregatik, enpresaren bizitza garatzerako orduan beraiekin kontatzea da egokiena, pertsonak bezala, bere osotasunean:

> «Enpresari edo exekutibo nagusi guztiek dakite arrakasta edo porrota pertsonengan dagoela. Gaur egungo enpresen piramide-sistemaren arabera, gutxi batzuk dira pentsatu eta erabakitzen dutenak eta gehiengoa aldiz, egiten duena; hor dago ezberdintasuna. Hau akats bat da, berezko gaitasunak pertsonek baitituzte eta ikasketa maila eta betebeharra edozein dela ere garatu daitezkeenak. Akats handia da sormena, edo erakunde bateko pertsonen gaitasun fisikoa edo, neurri handiago batean, gaitasun intelektual eta emozionalak kontutan ez hartzea.»[105]

Ezin da inor azken emaitzetatik kanpora utzi | *Errealitatea*

Esan eta egin. Edo, hobe esanda, sentitu, pentsatu eta egin. Galera eta irabazien kontua nahitaezko informazio iturria da, erakunde bat bide honetik eramateko beharrezko iparrorratza; balio-eskala berri honetan arrakastaren ardura dutenak pertsona guztiak badira, galera eta irabazien kontua eta kontzeptu ekonomikoak ezagutu behar dituzte eta hauek esan nahi dutena ulertu. Honen helburua, norberak bere esparrua dena dela ere, ahalik eta erabaki egokienak hartzea da, pertsona guztiak hartu behar direlako kontuan erakunde batean.

> «Ezin dut inor baztertu galera eta irabazien kontutik, edo eraginkorrak gara, edo istera behartuta egongo gara.»[106]

> «Logikoa dirudi jarduera osatzen duten kideek zenbat eta nola gehiago jakin, gauzak hobe joango direla pentsatzea. Edo, azkeneko emaitza/etekina erakundea osatzen duten pertsonen gutxiengo bati esker bakarrik lortu dela pentsatzen dugu?»[107]

Nola egiten da hau? Nola lortzen da ekonomia eta finantza gaiei lotutako informazio guztia pertsona guztiei helaraztea? Azken batean, ez da konpartimentu iragazgaitzik egon behar, ez da besteek ez duten informazioa edukitzeagatik pribilegiatua denik egon behar.

Lehenengo, gardentasuna erakunde baten arrakastarako bidearen zati bat dela onartuz lortzen da. Eta gero, pertsonak hezten dira, agian, inoiz harremanik izan ez duten kontzeptu ekonomikoak ulertzeko.

Eremu honetan gardentasuna izateak ezagutza erein ahal izatea esan nahi du:

> «Gertatzen denaren zergatia ezagutuz bakarrik, dena dela ere, sentitu daitezke pertsonak zerbaiten parte.»[108]

Ezagutza ereiten denean, eraginkortasuna jasotzen da. Enpresa-proiektu guztiak eraginkorrak izan behar dute epe luzera helburuak sortzeko, eta azken batean, etorkizuna izateko:

> «Proiektuak eraginkorrak izan behar dute denboran iraunkorrak izateko. Hala ere, pertsona bakar bat, edo bi dira gehienetan, kontzeptu hauek errealitatean xehetasunez ezagutzen dituzten bakarrak, bai kostu zein irabaziei dagokienean, guztiei eragiten dieten bitartean. Ezin da saskibaloi partidu bat irabazi, adibidez, markagailuan datu errealen eta jokatzeko dauden denboren xehetasunak jakin gabe.»[109]

Ohiko kulturan ekonomia eta finantza infomazioa ezagutzen duen gutxiengo horrek proposatzen ditu helburuak, eta gainontzeko guztiek onartu egiten dituzte, sinpleki; errealitate berri honetan pertsona guztiak izan behar dute helburuak ezarri eta lortzeko hain garrantzitsua den informazio horren berri. Eragikonkortasuna sortzeko, azken batean:

> «Barkatu nire apaltasun eza, baina buru izateko gai naizela uste dut; pertsonei lanean ilusioa izan dezaten edo grinatsu senti daitezen motibazioa emateko gai naiz, azaldu ditudan ideietan oinarrituta; baina benetan, ez nuke jakingo nola egin beren

ilusioa eta gaitasuna erabilita lor dezaketeena ikusteko modurik izango ez balute.

»Harrotasuna eta arrakasta lorpen eraginkorrekin asetu behar dira iraunkortasunaren zati garrantzitsu bat, eta hortaz, etorkizunekoak direnean.»[110]

Ondorioz, erakunde baten errealitatearen aspektu honek bere estrategian eragingo du, bere eraginkortasuna ahultzen duen aldetik; estrategia honekin burutu daitezkeen lanen energiaren zati handi bat baztertzen da pertsonengan aurkitzeko:

«Berrogei urtez ekonomiak markatutako jarduera batean arituko diren pertsonen artean parte hartze osoa ahalbideratuko dien informazio-ekonomikoa ez banatzea, akats estrategiko bat iruditzen zait. Are gehiago, ez dezagun ahaztu pertsona hauek bere bizitza pribatuan dirua mugitu eta familia-aurrekontua kudeatzen dutenela, edo kotxe batean edo etxebitza batean inbertitzen dutela. Eta batzuk, enpresatik kanporako ardura eta jarduueretan mugitzen dira kontzeptu hauekin.»[111]

Bata bestearen atzetik sortutako akatsek, enpresa batean ezinbestekoak diren, eta nahi ez diren, emaitzetara bideratu gaitzaten baino lehen, maila guztietan pertsona guztiei gardentasuna erakustea bezalako erabaki sinple batekin hasten da aldaketa. Beste modu batera esanda, pertsona guztiak kontutan hartzen direnean:

«Guk aholkulari bezala, erakundean aldaketa bat egingo dugu, batzarrak deitzen ditugu eta lanean dauden pertsona guztien parte hartzearekin gauzatzen ditugu, gehiengoak adostutako akordioekin, hasieratik, harreman berria izango dena partekatuz. Hori, ez du munduko beste aholkularitza enpresa bakar batek ere egiten.»[112]



K2K emocionando jaiotzen da

2005eko ekainean K2K emocionando sortu zuen Koldo Saratxagak. Horrela aurkezten du bere burua webgunean:

> «Koldo Saratxagak erronkak maite ditu, ziurgabetasunak sortzen ditu, baina enpresa-arrakasta itzelak lortzeko gai da Koldo 2K enpresako bere taldekideen eta beste hainbat erakunderen laguntzarekin. Etorkizuneko antolakuntza-aldaketarako enpresa-proiektu anitzetan parte hartu du. Berauetan, zer behar den badakite baina ez nola gauzatu.
>
> »Erabat ezberdina den kudeaketa-eredu batera aldatzea lortzeko eragileak, dinamizatzaileak eta ilusio handiko pertsonak gara. Kudeaketa-eredu horiek harreman-estilo ezberdinetan oinarrituta daude, hau da, pertsonetan oinarritutakoak dira.
>
> »Besteen emozioa bilatzen dugu, ilusioa, aldatzeko beharra dutela sentiaraztea gustatzen zaigu, aldaketaren eragile egiten ditugu eta beraz, arrakastaren jabe egiten ditugu.»[113]

K2K emocionandoren egitea

Galdera honi erantzun garbia eman dio Koldok Konfiantza izan zen arraskasta bere liburuan:

> «K2K-n honetara bideratzen ditugu gure gaitasunak eta ilusioak: gero eta erakunde gehiago, gero eta pertsona gehiago iragan daitezela berritasunaren, aukeren eta esperimentazioaren bidera; balioan jar ditzaten euren jarduerak eta giza bakoitzak berezkoak dituen gaitasunak. Gaitasun hauek eztanda egiten dutenean, gure bizitza guztian zehar gauzak sortzeko gai garela sinistarazten digute, bai lanean, eta baita gure familia eta gizarte bizipenetan ere, Harremanetarako Estilo Berri (NER) batean.»[114]

Erakundearen aldaketa eta enpresa kultura berri bat praktikan

Galdera honentzeko ere badaude erantzunak enpresa barruan publikoki partekatuta, K2K emocionandoren misio, ikuspegi eta balioen gainean egin daitezkeen galdera guztietan bezala.

Galdera honi erantzunetako bat, Koldoren «Lan harremanak: errazena da zentzuzkoena»[115] izeneko artikuloak ematen dio. K2Kren eskutik aldaketa bat hasi duten erakundeentzako oso interesgarria da eduki guztia, baita bide hori hasi nahi duten gainontzekoentzat ere, horretarako aspektu praktiko eta zehatzak ezagutu behar dira.

> *«Lan harremanak: errazena da zentzuzkoena»*
>
> «Une honetan, akordio batera iritsi gabeko ehun konbenio baino gehiago daude EAE-n. Apaltasunez diot, K2K emocionandok, eta lan egiten dugun beste erakunde batzuk, martxan ditugun praktika erreal batzuk aurrera eramateko une egokia dela uste dut. Esaten dudanaren testuingurua kokatzeko, orain lau urte Irizarren koordinazioa utzi nuenetik, K2K emocionandoren gidari naizela azalduko dut; sei pertsonako talde batekin eta Harremanetarako Estilo Berri batean oinarrituta sektore ezberdinetako hamahiru erakuderen aldaketa bideratzen ari gara, neurri ezberdinetakoak (16 pertsonatik hasi eta 500 pertsonara artekoak, guztira 2.000 pertsona osatzen dituztenak) eta izaera ezberdinekoak (hiru kooperatiba eta hamar anonimoak edo mugatuak).
>
> »Aldaketak burutzeko bi edo hiru urteko harremana behar dugu gutxienez erakunde bakoitzarekin, erakundearen paradigman muturreko aldaketa bat gauzatzea da helburua eta honokoak dira bere zutabe garrantzitsuenak:
>
> »1.- Jabetzaren akordioa.
>
> »2.- Pertsonen gehiengoaren aldeko bozkekin akordioak lortzea batzar bat egin eta gero. (Bi kasuetan aldaketa errealitate bihurtzen ari den bi edo hiru erakunderi bisita egin eta sentitzean).
>
> »3.- Erakundearen biziraupena lortzea lanean dauden pertsona guztien parte hartzearekin.

»4.- Nagusi den eredu hierarkikoa alde batera utzi eta taldeetan oinarritutako eta bezeroengan ardaztutako estilo berri bat ezarri.

»5.- Ezagutza berria sortzeko eta bezeroaren asebetetzea bermatzeko malgutasuna eta bitartekoak lortu.

»6.- Aparteko orduak deuseztatu.

»7.- Soldatetan oreka bat jarri.

»8.- Gardentasun osoz lan egin.

»9.- Jardueraren emaitzaren %25 edo 30a lanean dauden pertsona guztien artean banatu.

»10.- Soldatak EAE-ko urteko KPIaren igoeraren arabera moldatu.

»11.- Zeharkako etikarekin eta gizartearekin lankidetzan oinarrituta jokatu.

»Pasa den asteburuan, "Sindikatuak datozen konbenioen aurrean" artikuloa eta Adegiko presidenteari egin zioten elkarrizketa bat irakurri nituen *Deian*: ezer berririk ez eguzkipean, patronalak malgutasuna eskatzen zuen eta sindikatuek langileak ez direla krisiaren errudunak aldarrikatzen zuten. Guztiek dute arrazoia, baina ez du ezertarako balio, arazoa ez delako soldaten igoera %1ekoa edo %0koa izango den ala ez. Gure enpresa-ehunak piramidean oinarritutako egungo eredu hierarkoarekin ez dutela bizirauteko aukerarik da arazoa.

»Azken 15 urteetan sortutako ondasuna oso modu eskasean banatu da, soldatek doi-doi jarraitu baitute KPIaren igoera, enpresetako emaitzak historiako emankorrenak izan diren bitartean. Orain, garaiak okerrera egin duenean, ahalegin kolektibo bat eskatzen da eta garbi dago hori gabe ez garela aurrera joateko gai izango: ados nago, baina enpresako jardunean benetan parte hartzeko baldintzarekin, kanpora piramideak eta horrela elkarrekin erein dezakegu, elkarrekin banatu eta elkarrekin etorkizun bat eraiki dezakegu. Ez dut RSC batean sinesten, ezta banatzeko prest ez dagoen eta errealitatearekin gardena ez den enpresa-etikan ere.

»Lanaldia laburtzeari dagokionez, erabakia dagoena banatzea izan daiteke, merkatuak eskatzen digun jarduerari erantzutea alegia, edo ahulenak kaleratzen ditugu edo baztertuta daudenak,

kasu honetan behin-behineko langileak, formakuntza gutxien dutenak edo zain dauden gazteak. Irtenbide bat, sindikatu batek proposatuko lukeen bezala, lanaldia laburtu eta guztiek jarraitzea izango litzateke. Honi elkartasuna esaten zaio, baina ez dirudi gehiengoaren ustea hau denik, adibide honek ez baitu emaitzarik ematen eta jabegoari ere ez baitzaio gustatzen. Hainbestetan salatu dudana errepikatuko dut berriz: nola da posible hainbeste pertsona langabezian egonda, milaka enpresa eta ondorioz milaka eta milaka langilek aparteko orduak sartu behar izatea? Inoiz ez dut gai hau mahaigainean ikusten. Administrazioak hau onartzea ere ez da etikoa. Noiz konturatuko gara zerbait benetan aldatzen hasi beharra dagoela? Noiz arte jarraitu behar dugu gizartea eta zerbait ezberdina espero duten gazte hauei iruzur egiten? Zenbat denbora itxaropena kentzen?

»Bestalde, patronalak lehiakortasuna eta malgutasuna beharrezkoa direla dio, hau da, dagoen eskaeraren arabera errealitatera moldatzea onenen artean egoteko. Jarduera merkatuak sortzen du, eta bezeroek ematen digute, ez jabeek ezta zuzendariek ere. Hala ere, ez dut bezeroa ardura nagusia den erakunderik ezagutu orain arte. Hau ulertzen ez duena frustraziora eta porrot profesionalera kondenatuta dago. Etengabeko ikaskuntza, esperientzia berrien ondorioz osatutako ezagutza dira, eta izango dira modu esponetzialean, jaio berri den aro honen oinarrizko zutabeak. Elkarrizketa eta konfindantza behar dira hau lortzeko.

»Proposatzen dudan hau ez dut teoriatik egiten, benetako eta eguneko esperientziatik baizik: lan egiten dugun erakudeetan krisiaren hasieran, 2008ko irailean lan egiten zuten pertsonen kopurua 1.860koa zen; 2009ko abenduan —%45era arteko lan jarduerarekin, bi erakundek soilik mantendu dute jardueraren %100a— lanean jarraitzen duten pertsonak 51 gutxiago izan dira soilik, 45 erretiratu direlako eta gainontzekoak borondatezko baja hartu dutelako; behin-behineko kontratu guztiak mantendu egin dira edo behin-betiko izaera hartu dute; soldataren %90a kobratzen ari diren pertsonen adibide asko ditugu, baina emaitzak onak zirenean, edo izatera iristen direnean, soldatak %30aren gainetik egongo dira.

»Baikortasuna da nire ezaugarrietako bat, baina penaz eta minez esan behar dut berriz lan harremanetarako eredu zaharkitu honekin pyme gehienen etorkizunak iraungitze data duela. Iraganeko ia ezerk ez du balio; historiako une kritiko batean gaude gaizki hezitako eta gaizki bideratutako gizarte baten ondorioz; bere kontsumo maila, hondakinak eta inguruneari dion gutxiespena aldatu behar dituela ere ukatzen duelarik, bestalde. Naturara gerturatu eta beragandik ikastea behar dugu. Baina dirudienez, gizakia da orain arte egon den izaki bizkorrena. Mesedez, zentzuz jokatu dezagun.»

Lurra eta K2K emocionando

Laborantza: ereitea, zaintzak... hitz eta irudi honen bitartez aurkezten du bere burua K2K emocionandok alor guztietan, Oscar Garciaren Jabegoak boterea utzi nahi ez duenean liburuaren orrilaldeetan irakurri dezakegunez:

«Duela lau urte sortu zuen Koldok erakunde hau, gaur egungo enpresetatik —piramidalak, burokratizatuak eta Industria Iraultzak sortutako erronkei aurre egiteko osatuak— pertsonetan oinarritutauko proiektuetara migratzeko asmoz, askatasunez, arduraz, parte hartzearekin eta konpromisoz aro berriko erronkei eraginkortasunez eta iraunkortasunez erantzuteko.

»Urte hauetan, erakundea kide kopuruan hazi egin da —lehenengo Jabi batu zitzaion Koldori, ondoren iritsi ginen Joana eta ni, eta azkenik, Ainara, Pablo eta Peio—, baita zuzentzen dituen proiektuei dagokienean ere, bakoitza besteagandik ezberdina forma juridiko, merkatu, produktu edo dimentsioari erreperatuz gero.

»Koldok landatu zuen haziaz pentsatu nuen, eta nola, bai berak bai K2K emocionando taldeko kideek, eta noski, baita proiektu guztiak osatzen dituzten pertsonek zaindu eta gero, bere frutituak ematen hasi zen. Hazi egin zen eta erakunde askorentzako eredu ere bilakatu da, ez hainbeste gauzak nola egin behar ziren azaltzeko, bai ordea, beste modu batera egin daitezkeela erakusteko. Ameslari baten ideia utopiko haiek, “ezin da enpresa munduan ezarri” eta “aplikatu daitezke, baina

kooperatibagintzan bakarrik" horiei pertsonak dauden erakunde guztietan errealitate bihurtzeko jaio zirela frogatu da.»[116]

Oscarrek kontatutako historia honi, etapa bat gehiago gehitu behar zaio: Asier K2K mocionandon berriki sartu izana, 2011 amaieran.

Horrela, Koldo Saratxagak gidatutako K2K emocionandoko lan taldea gaur egun Ainarak, Joanak, Asierrek, Jabik, Oscarrek, Pablok eta Peiok osatzen dute.

Lerro hauen azpian, Koldo Saratxagaren ortu ekologikoaren irudi bat; horrela hazi da lurrean ereindakoa. Beherago, uztaren zati bat. K2K emocionandok irudi sinple hauen bitartez azaltzen du enpresak pertsonengan oinarritutako proiektuak direla.





K2Kren liburuak

> «Orain dela ia bi urte, K2Kn ahalegin bat egin behar genuela erabaki genuen; gure modura, xalotasunez, umiltasunez eta modu sinplean, itxuran baino edukian gehiego pentsatuta, ezinegona, erreferentziak eta erakundearen aldaketa garrantzitsuak egin nahi dituzten pertsona horiei baliagarri suertatu dakieken bizipenak azaltzeko.»[117]

Horrela dio Koldok, Oscar Garciaren *Jabegoak boterea utzi nahi ez duenean* liburuan idatzi zuen sarreran, K2Kemocionandok argitaratu zuen bigarren lanean.

Lehenengoan *Arrakasta konfiantza izan zen* liburuan, Koldok K2Kren proiektu editorialak ezagutzera eman nahi dituen esperientziak azaltzen ditu:

> «Liburu honetan laburbiltzeak ahalegin bat merezi duela uste dugu, nahi duenak erakundearen aldaketa sakon bat nola egin daitekeen ezagutzeko edo une hartan guztiz berria zen irtenbide berri bat mahaigaineratzeko, eragile ezberdinen arteko konfiantzan oinarrituta, guztientzako erabateko arrakasta bihurtuko da hasi eta bi urtera.»[118]

K2Kren Liburuak doan eskaintzen dira (http://loslibrosdek2k.com) web gunearen bitartez. Osatzen duten ezagutzaren eta esperientziaren zabalkundea gizarte berriaren eskura dago, K2Kko zuzendariak ondo esaten duenez:

> «Beti egongo gara zuen iritziak jasotzeko prest (k2kemocionando@k2kemocionando.com), gure jarduera aurrera eramaten, eta gizarte bateratuago eta parte-hartzaileago bat eratzen laguntzen diguten heinean. Zentzu honetan "gbe-ner Elkartea" eta "ner group" sortu ditugu beste zenbait erakunderekin batera.»[119]

Eta gbe-ner Elkartea eta ner group dira jarduerak eman dituen fruituetako batzuk, K2K-ren ortuak, ondorengo kapituluetan ikusiko dugunez.

4. Kapitulua

Kudeaketatik lidergora

Sentimendua

Proiektu bateratu batean uztartea

Pentsamendua

Komunikazioa pertsona guztiekin

Errealitatea

Sarrera

Jarraitu nahi badugu, orain badakigu aurrera egitea ez dela kudeatzea soilik. Ez da nahikoa kudeatzaile izatea bakarrik, ezta kudeatzaile ona edo onena izanda ere. Orain badakigu erakunde batek duen gauzarik baliotsuena pertsonak direla, eta ezin direla ekoizpenerako bitartekoen, kapitalaren edo teknologiaren maila berean jarri. Pertsonak ez dira baliabideak, eta ondorioz ezin dira kudeatu.

Kudeaketarekin bakarrik enpresa bat ez da ekoizpen-prozesuen mugak gainditzeko gai. Bere jarduera bikaintasunez garatuko balu ere, ondasunen eta zerbitzuen ekoizpenera soilik mugatzen den enpresak etorkizunerako berme izateari utzi dio. Globalizazioaren ondorioetako bat da:

> «Hazten daramatzagun hamahiru urteetan materiala erosteko nahi adina finantzazko baliabide sortu dira, eta teknologiei, merkatuei, jarduera berriei, produktuei... erreferentzia egiten dien estrategiak berrituz bakarrik etorkizunari aurre egiteko prest gaudela sinetsi dugu. Betiko harremanen eskema berdina erabilidezakegu, baina lehiakideak erer erabiliko dezakete, eta erabailiko dute, eta ia seguru, modu lehiakorragoan.»[120]

»Gaur egun, bat-bateko errealitatetzat hartzen den globalizazioarekin ez dute iraganeko kudeaketa parametroek balio. Indarra hartzen ari diren herrialdeak, asiarrak edo ekialdetik datozenak (Txina da munduko laugarren potentzia) teknologia, prozesu eta kalitate hoberenen jabe dira, merkeago ekoizteko helburuarekin aldez aurretik teknologikoki aurreratuak diren herrialdeek jarritakoak.

»Bat-batean, ekoiztea eta kalitatez egitea soilik ez dela nahikoa konturatu gara; hori besteek ere egiten dutelako, eta merkeago gainera.»[121]

Zein norabideetan egin behar dugu aurrera? Zer gehiago eman diezaiokegu enpresari lehiakideek merkatutik atera ez dezaten?

«Berrikuntza iraunkor batekin bakarrik izango gara bezeroek erakartzeko gai.

»Ezagutzaren aroan gaude, hau pertsonetan dago eta baita berritzeko gaitasuna ere. Hau egiten dakiten erakundeek soilik izango dute etorkizuna datorren hamarkadatik aurrera.»[122]

Horrela ba, pertsonek bere gaitasunak eta ezagutza emateko beharra dago. Pertsonek duten onena eman dezatela interesatzen eta nabarmentzen da. Hau erronka bat da, eta horregatik aukera bat ere bai, ekoizpenari dagokionean bezala, hemen ere "ez dutelako iraganeko ekoizpen parametroek ezertarako balio":

«Hierarkian oinarritutako ereduak hamarkadak daramatza indarrean gure artean, agintzen eta obeditzen irakasten zaigu unibertsitateetan, banakoari eta pertsonalari garrantzia ematen zaion eredua gailentzen da. Kudeatzaileen gizartean gaude eta ez liderrenean.»[123]

»Aldaketa bat eman behar da, kultura berri bat barneratzean datza, sentimendu berriak. Gaur egun pertsonak, inongo zalantzarik gabe, erakundeetan erabakigarriak izan behar dira orain arte uste izan denaren kontra, non kapitala eta produkzio-bitartekoak eta teknologiak ziren jardueraren muina.

»Energia duten pertsonak garatzea beharrezkoa izango da; bai fisikoki eta baita emozionalki ere, mentalki eta espiritualki. Jakintza eta eragikonkortasuna nola baliatu jakitea garrantzitsua da aldaketak eragiteko.»[124]

Kudeaketatik lidergora eramango gaituen aldaketa kualitatiboa bultzatzeak «kultura berri bat barneratzea dakar, sentimendu berriak»:

> «Aldaketa bultzatzeko gaitasuna duten kudeatzaile edo lider egokiak ditugu?»[125]

Hasieratik salto kualitatibo bat da ikuspuntua aldatzetik hasten baita, lehen eskulana ikusten zen lekuan, orain pertsonak ikusten dira hitz honek esan nahi duen guztiarekin:

> «Gai al dira eskuak eta giharrak izateaz gainera, garuna, bihotza eta barrenak ere badituzten pertsona hauek ametsetan jartzeko?»[126]

Ondoren, posible da pertsonengan sinesten hasteko urratsak ematea, bere gaitasunetan, esperientzietan, sentimenduetan. Horrela, erakundea duen gauzarik baliotsuena direla sinistera iritsi daiteke, eta ondorioz, baita bere parte hartze aktiboa aintzat hartzea beharrezkoa dela ere:

> «Askotan galdetu didate zein den : ez dago errezetarik, nire iritzia hori da, [...] baina aurrerapauso bat eman nahi duten eta hasi aurretik hausnarketa sakon bat egin behar duten horientzat kontzeptu garbi batean laburbildu dezakedala uste dut: pertsonengan sinestea.»[127]

Haatik, pertsonek askatasuna izanda soilik eman dezakete duten guztia:

> «Pertsonak behartuz ez da ezer ere lortzen.»[128]

Lidergoa ere, pertsonak beren oniritziarekin aukeratzen eta askatasunez onartzen dutelako ematen da, bestela ez litzateke posible izango:

> «Bat lider da gainontzekoek nagusitasun hori ematen diotenean, eta zuzentzen duzun lidergo horrekin gustura sentitzen direnean.»[129]

> «Liderra lider da gainontzekoek lider egiten dutenean, besteak bere estilo eta erabakiekin eroso sentitzen direnean, bere arriskurako eta arrakastarako gaitasunarekin, bere apaltasunarekin, bere koherentziarekin, bere zerbitzuarekin, aniztasunari dion errespetuarekin, laguntzen dioten horiei dien konfiantzagatik, bere eskuzabaltasunagatik, bere etorkizun-senagatik.»[130]

Nola igarotzen da kudeaketatik lidergora? Zein ideiekin irekitzen da, pertsonek obeditu beharrean eman egiten duten errealitate berri honetarako bidea?

> «Pertsonak proiektuaren antzezle eta jabe sentitu behar dira (eskubidez, ez esan egin zaielako) eta arraskastan parte hartu behar dute.
>
> »Komunikazioan eskuzabala izan behar da eta ahalik eta pertsona gehienen parte hartzearekin kontatu. Agintzetik konbentzitzera igaro behar dugu.»[131]

Erraza eta garbia, bada: kudeatzailearen eta liderraren arteko ezberdintasunak zerikusi handia du komunikazioarekin. Honek liderrari motibazioa sortzeko balio dio, hitzaren zentzu literalean, pertsona bakoitzari duen hoberena emateko dauden arrazoiak erakusteko:

> «Beren etorkizuna proiektu bakar batean integratuta dauden pertsonengan oinarritzen duten erakundeek soilik lortuko dute arrakastaz gozatu eta bertara iristeko nahikoa berrikuntza sortzea. Motibazioaren ondorioz talentua izango dutelako, pertsonalki eta kolektiboki gero eta ezagutza handiagoa edukiko dutelako, elkarbanatutako esperientziaren ondorioz pertsonak beren balioekin eta berezkoak dituzten sormena edo ikaskuntza bezalako gaitasunekin konpromiso bat hartzen dutelako.»[132]

Emaitza beti da positiboa, eta horregatik, aldaketa kualitatibo hau salto kuantitatibo batek lagunduta dator, biak bereiziezinak dira. Arrakastari esker, erakunde batek bere historia idatziko du:

> «Beti argi izan dudan gauzetako bat da pertsonak direla erakunde bat arrakastara eraman dezaketen bakarrak.»[133]

Koldo Saratxagari esker badakigu, eta gure eskura dauden esperientziak eta errealitateak ere esaten digute, enpresa-erakunde batean pertsonek duten jarrera aktiboa liderraren lan onaren ondorioa dela. Motibazioa, konpromisoa, ongizatea eta gogo bizia liderrak garatzen duen komunikazioaren fruitu dira. Horregatik, kontrakoa gertatzen denean ere liderrarena izango da ardura:

> «Niretzat, dudan esperientziagatik, lanean motibazio, inplikazio eta ilusio falta erakundearen gidaritzaren akatsaren ondorio dira. Beste modu batera esanda: kudeatzaile askori gaur egun

indarrean dagoen kulturak, egunerokotasunak, arriskurako gaitasun ezak, eta batzutan, emaitza on edo hala nolakoek eta beraien gaitasun propioek ere ez diete burua altxatzen uzten, hau da, urrutirago begiratzen; ez diete gelditu eta beste ikuspegi batekin aurrera egiten uzten. Jasotako heziketaren isla ere bada.»[134]

Hala ere, komunikazioarena da, erakundeetan ardura nagusienak dituzten pertsonen artean barneratzea gehien kostatzen den kontzeptuetako bat. Formakuntzaren lehenengo urteetatik pilatzen doazen gabeziak dira, eta paraleloki gainditu beharreko lehenengo eta premiazko gaietako bat ere bai:

«Badakit, hasteko zenbait arazo ditugula: kudeatzaile oso onak, onak eta hala-nolakoak daude, baina oso gutxi dira pertsonekin aurrez-aurreko komunikazioetan eroso sentitzen direnak, begietara begira, proiektu bateratu bat egiterako orduan gidaritza onartzeko, gogoa berotzeko, bere lan berriaren gainean euren gogo-aldartean aldaketa eragiteko.

»Horregatik uste dut oso garrantzitsua dela gazteei nola komunikatu behar duten erakustea eta euren ezinegonak, kezkak eta sentimenduak publikoki elkarbanatzea. Baina, inoiz ez delako berandu, nik komunikazioaren bideari, zaila baina ere berean poztasun handiak ematen dituen bideari, hel diezaiozuen animatzen zaituztet harremanetarako estilo berri baterako lehen pauso bezala sentituz.»[135]

Azken batean, komunikazioaren erronka honela laburbildu daiteke enpresa bat gidatzerako orduan:

«Arazoa giza-kolektibo guztia proiektu batean nola inplikatu daitekeen galdetzean sortzen da: hori da enpresa baten etorkizunaren izan edo ez izatea. [...] Batuta dauden pertsonak, norabide berdinean doazenak. Errezeta bakarra liderra lider sentitzen den baieztatzea da, lider izan nahi duen eta gainontzekoek lider bezala ikusten duten ala ez. Bere eginbeharra, izango da langileak egiten ari diren hori gustura egin dezaten lortzea.»[136]

Liderrak komunikatzeko bere paperari aurre egin behar dio batetik; bestetik, hasieran pertsonak enpresarentzat dena emateko prest ez daudela onartu beharko du agian, ez zaiela behar beste interesatzen, alegia. Nagusitasuna onartzeak lana eta erakundea bere osotasunean

pertsonen interesetara jartzea dakar. Horrela, liderraren komunikazioaren azken helburua pertsonak batzea izango da.

> «Gidaritza gardena eta zorrotza eskatzen du alde guztien interesak bat etorri daitezen. Parte- hartzaileen arteko oreka falta txikienak ere bide okerrak eta dudazko etorkizuna eragingo ditu. Zinezko grinaz zuzendutako erakunde batek “giza-garapen jasangarri” bat eskaini behar du jarduten duen eremuan.»[137]

Liderraren erretratuan, proiektu bateratuari zerbitzuan grina egon behar da, eta ez botere pertsonalerako bokazioa, pertsonen inplikazioekiko ardura, eta inposatutako botearearen aurrean norberak irabazitako nagusitasuna dira ezaugarri nagusienak:

> «Bide luze honetan erreztasunez mugitzeko, enpresa-proiektu batek suposatzen duen maratoi guztietzan bezala, proiektuaren gidaritza eramaten eroso sentitzen den lider bat behar da. Koherentzia duen lider bat, autoritatea duena, proiektuaren eta berau osatzen dutenen zerbitzura egoteaz gozatzen duena, jasotzeak aldez aurretik ereitea, lantzea, itxarotea... esan nahi duela garbi duena; hau da, energiak norabide berean batuko dituen lider bat.»[138]

> «Liderraren, nagusiaren betebehar funtsezkoena proiektuan parte hartzen duten guztiak motibatzea da, eta lider bezala pertsonek ematen dituzten gauza onen eta txarren ardura duela onartzea.»[139]

Pertsonenganako zerbitzua eta laguntza liderraren barruan gauzatzen hasten da. Beraietan sinistetik hasten da eta hauek epaitu, sailkatu eta deskalifikatzea baztertzetik. Liderrak erakundeko pertsonak aintzat hartzen ditu, ez beste batzuk, horregatik beraiengandik onena hartzen asmatu behar du.

> «Inguruan ditugun guztiak etengabe epaitzea saihestu behar dugu, eta hori nagusi bezala gure eginbeharra dela sinisteari utzi. Gure lana laguntzea da gehiago deskalifikatzea baino. Zaila da zure hogei edo ehun pertsonak lehiakidearen edo pareko enpresaren hogei edo ehun horiek baino ezberdinagoak eta okerragoak direla pentsatzea. Kontutan hartu behar dugu pertsonak epaitzen eta deskalifikatzen ditugunean —jarri dezagun batetik hamarrera eta hamargarrena okerrena delako kaleratzen dugula— bederatzigarrena bihurtuko litzateke kasu honetan berehala okerrena, eta horrela etenganbe

> lehenengoarekin bakarrik geratzen zaren arte. Pentsatu Gauss-en kanpaian eta saiatu zaitez norberaren onena gehitzen eta hori lortzeko modu eta leku hoberena zein den aurkitzen.»[140]

Pertsonek duten onena ateratzeko liderrak guztiak ezberdinak direla onartu behar du eta erronka berdinaren aurrean erantzun ezberdinak ematen dituztela:

> «Pertsonak ez dira enpresari, zuzendari, nagusi, gidari... gisa sailkatu behar, pertsonak dira. Pertsona denak ezberdinak gara, ez daude bi pertsona berdin. Hau funtsezkoa da ditugun laurogei, ehun, hirurehun pertsonak euren artean eta egunero ezberdinak direla jakiteko. Eta gure erakundeak, diogun bezala, pertsonetan oinarrituta badaude laurogei, ehun edo hirurehun pertsona ezberdin eta anitz ditugula kontutan hartu behar dugu. Ez koloreari dagokionean baina bai gaitasunetan, sentimenduetan, beren adimenean... guztiz ezberdinak. Ondorioz, ezin diegu guztiei berdina eskatu.»[141]

Batzeko arrazoia, helburua, komunikazioaren edukia eta inplikazioaren beharraren eta pertsonen konpromisoaren zergatia hitz gutxitan laburbiltzen da: erakundearen proiektua. Guztiena izatea nahi den proiektua, komuna, pertsona bakoitzaren konpromisoari esker bere gidaritzaren misioarekin konpromisoa hartuko duen liderrarengatik hasita.

> «Argi eduki behar da zer den proiektutzat ulertzen duguna, eta pertsonak harekin identifikatu daitezen lortu behar dugu. Askotan aipatu dugu, horregatik ezinbestekoa da KOMUNIKAZIOA. "Arraskasta partekatzeko proiektu amankomun bat" edukitzean datza. Hau, intelektualki ederki ulertzen bada ere, oso zaila da praktikan jartzea.»[142]

Komunikazioa pertsona guztiekin | *Errealitatea*

Liderraren gertutasunak pertsona guztiei proiektuaren nondik norakoak ezagutzea ahalbideratzen die. Horrela, proiektu bateratua errealitate bihurtzen hasten da:

> «Liderrak etorkizunera bideratutako erakundea eta kultura sortzen ditu; hau osatzen duten pertsonen konfiantzari, eta

> proiektu amankomun honen ideia guztiei komunikatzen eta ulertarazten beren denbora eman duten horien lanari esker, lehenago aipatu dudan bezala.»[143]

Komunikazioa proiektua ulertaraztera bideratuta egon behar da baina baita, pertsonak entzun eta ulertzera ere. Proiektu bateratu bat lortzeko beharrezkoak dira komunikazioaren bi aldeak:

> «Une honetan nagusitasun gehiago dutenak guztientzako proiektu amankomun bat osatzen saiatuko dira eta horretarako asko entzun behar zaie pertsonei. Gehiengoak [...] proiektua partekatu dezala. [...] Proiektua gidatuko duen norbait egon behar da, eta batez ere guztiekin elkarbanatuko duena. Nagusiek pertsonekin hitz egiteko ez dutela denborarik hartzen da nik aurkitzen dudan zailatasuna.»[144]

> «Gidaritzak ez du informatzea bakarrik suposatzen, baizik eta, batez ere komunikatzea. Horrek entzutea dakar, eta ondorioz, denborari tarte handia eskaintzea.»[145]

Proiektu bateratuaren bidea modu berdinean hasi eta jarraitzen da: pertsonen harremanei etengabe denbora eskainita, pertsonak entzun eta beraiekin hitzeginda, bere ezberdintasunak aintzat hartuta:

> «Orduan, proiektu bat badut galdera ondokoa litzateke: partekatua al da? Eta ondorengoa: nola egiten da hori? Ba, lagunekin egiten den bidaia proiektu bat antolatzea edo familia proiektu bat eraikitzea bezain zaila eta erreza da aldi berean. Argi dagoena da komunikazio-lan handia eskatzen duela, harreman ordu asko, iritzi ezberdin asko, askotan amore eman behar izatea, etorkizu-sen handia izatea... lidergoa izatea. Hori eta gehiago, helburu amankomunak erdietsi arte, ondoren hauek errealitatera eramateko.»[146]

Errealitateen fruituak ezagutza, elkar ulertzea eta pertsonen arteko akordioak helburu berdinetara mugatu eta praktikara eramateko modu ezberdinak zehazten direnean hasten dira agertzen. Liderraren eginkizuna, pertsonengan fedea edukita eta euren gaitasun eta aukeretan konfiantza izanda, inguru koherente bat finkatzea izango da:

> «Pertsonek gehiago ematen dugu konfiantzazko inguru batean, askatasunez, agintaritza baten pean baino. Pertsonek gehiago ematen dugu aukerak eskaintzen eta ardurak ematen bazaizkigu,

etengabe, modu batean edo bestean kontrolatzen gaituztenean baino.»[147]

«Pertsonei askatasuna eman behar zaie arduratsuak izan daitezen eta modu honetan, berrikuntzak egin ditzaten.»[148]

Aldaketa kualitatibo hau burutzeak, enpresa-erakunde batean beharrezkoa den salto kuantitatiboa errazten du. Lidergoak pertsonen askatasunarekin ezartzen duen konpromisoak hierarkiaren boterea ere gainditzen du aspektu kuantitatiboan:

«Datuek adierazten dutenez, irabazi gehien dituzten erakundeak pertsonak erosoen sentitzen diren horiek dira. Gogo bizia gidatzea errentagarriagoa da, beldurraren bitartez kontrola eta obedientzia kudeatzea baino.»[149]

Epe luzera begira aldea erabateakoa da, pertsonak inplikatzen dituzten erakundeek etorkizuna finkatzera bideratzen baitute euren ahalegina. Zentzu honetan, horrela erantzun zuen Koldok, behin "balantze negatiboak balantze positibo bihurtzeko bere errezetari" buruz galdetu ziotenean:

«Batuta dauden pertsonak, norabide berdinean doazenak. Errezeta bakarra liderra lider sentitzen den edo ez baieztatzea da, lider izan nahi duen eta gainontzekoek lider bezala ikusten duten ala ez. Bere eginbeharra langileak egiten ari diren hori gustura egin dezaten lortzea da. Nik ez dut kontrolean sinesten [...], ezta jazarpenean ere; pertsonen motibazioan sinesten dut. Sistema bertikalaren boterearen galera defendatzen dut. Enpresa barruan informazioa guztiona da. Arazoa giza-kolektibo guztia proiektu batean nola inplikatu daitekeen galdetzean sortzen da: hori da enpresa baten etorkizunaren "izan edo ez izatea".»[150]

Helburu amankomunak, kualitaboak eta kuantitabioak, epe luzera edo laburrera begirakoak izan daitezke. Pertsona guztien batzarra (*ikusi* 3. kapitulua) epe luzea elkarrekin onartzeko komunikazioaren esparrua da, taldeak (*ikusi* 1. kapitulua) epe labur eta ertainera begirako helburuak hartzeko gune naturalak diren bitartean.

«Helburu garrantzitsuak, behar bezalako erronkak eta arraskasta autogestionatutako taldeetan bilduta lortzea errazagoa da, komunikazioa areagotzeko konpromisoak hartzen dituzten heinean. Hau ez da erraza. Gertuko pertsonekin edo maite

ditugun horiekin eguneroko bizitza egitea beti erreza ez den bezela.»[151]

Proiektua errealitate bihurtuko duten epe luzera begirako helburu amankomunak erakundeko pertsona guztiak parte hartuko duten urteko batzarrean onartuko dira. Ideia eta Helburuen Plangintzan (IH) agertuko dira. Ohiko enpresetako aginte-koadroaren baliokidea da IHa, alde nabarmenekin, hemen gidaritza edo boterea elkarbanatua delako batetik, eta bestetik, helburuak pertsona guztiek onartzen dituztelako norberaren konpromisoaren eta inplikazioaren bitartez, eta ez norbaitek agindu diolako. Ondoko koadroak Ideia eta Helburuen Plangintzaren funtsezko edukia laburbiltzen du:

13. Taula. Ideia eta Helburuen Plangintzako (IH) osagai nagusiak

AGINTE-KOADROA – IH XXXXX URTEA		
KLABEA	**KONTZEPTUA**	**NEURRI UNITATEA**
PERTSONAK	Pertsonak	Zenb.
	Absentismoa	Indizea
	Ustekabekoak	Indizea
EZAGUTZA	Bezeroei bisitak	Zenb.
	Bisita egin zaien bezero berriak	Zenb.
	Bisita egiten diguten bezeroak	Zenb.
	Elkarbanatutako esperientziak	% ordutan
	Hobetzeko proposamenak	Zenb.
	Bezeroak bisitatzen dituzten pertsonak	Zenb.
ZERBITZUA	Zerbitzua	%
	Ontze aldia	Egunak Zenb.
	Entregatutako unitateak	Zenb.
	Bezeroen asebetetzearen inkestak	Indizea
SALMENTAK	Ekoiztutako unitateak	Zenb.
	Fakturatu den guztia	€
	Eskaerak hartzea	€
	Merkatu-kuota	%
	Bizirik dauden bezeroak (5 urteko epea)	Zenb.
	Hartutako bezero berriak	Zenb.
EKONOMIA KONTZEPTUAK	Inbertsioak	€
	Kalitate ezaren kostua (TAM 3 urte)	%
	Izakinak	€
	Izakinen biraketa	Indizea
	Fakturatu denaren marjina gordina	%
	Hartu denaren marjina gordina	%
	Kobratzeke	€
	E.R.C. Ekarpena	€
	Zergen aurreko onurak (B.A.I.)	€

Pertsona bakoitza bere ardurekin inplikatzen den modu berean, liderrak berdina egingo du; honek, pertsonei eta zenbait talderi eragingo dien erabakiak hartzea ekarriko du. Hein handi batean, bere nagusitasunaren autoritateari esker erabiliko duen ardura bat izango da, eta ere berean, pertsonei ere exijitzea ekarriko duena:

> «Bat lider da gainontzekoek nagusitasun hori ematen diotenean, eta zuzentzen duzun lidergo horrekin gustura sentitzen direnean. [...] Horregatik talde eta pertsona guztiak era orekatuan aurrera egin dezaten eta proiektuari tira egiten jarraitzeko ahalik eta erosoen sentitu daitezen erabakiak hartzea nere ardura da. Eta hori oso konplexua da.
>
> »Benetan gozatzen duzun zerbait sortzen ari zarenean gozatu egiten duzu giza harremanekin, banatzearekin, berritzearekin... Baina tira egin behar zaion itsasontzi bat dago eta arrakasta bat izan dezan lortu behar da, bestela askok ez dute ulertuko eta porrotetik etsipena baino ez dugu aterako; eta ezin ditugu pertsonak etsipenera eraman, populistak izan nahi baitugu, lagunak eta borondate handikoak. Hori ez dut gustuko. Guztiek hori lortzeko ahalegin bat egin dutela sinistarazi dezaten saiatu naiz, horrela arrakastaren jabe direla senti dezaten. Ardura gehien dituen pertsona banaiz erabaki gehien hartuko dituena ere izango naiz, baina pertsonak arrakastaren zati direla senti dezaten ere arduratuko naiz.»[152]

Pertsona guztien batzarrean ere erabiliko du bere autoritatea liderrak, bozkatzen diren gauza guztien gaineko azken hitza esaten den gunea den heinean. Gai bat batzarrera eramateak hartutako erabakiak onartzea dakar; onartzen dituena liderra denean, bere autoritatea indartu egiten da koherentziazko ekintza honen bitartez. Koldoren ondorengo hitzetan honen adibide garbi bat aurkituko dugu, taldeetan hartzen diren erabakiei ere erreferentzia eginez:

> «Dialektikaren esparruan iritzi guztiak hartu behar dira aintzat, eta bozken bitartez onartua izateko batzarrean proposatzeko erabakia hartzen baduzu, badakizu zeri egin behar diozun aurre, zein den hartzen duzun arriskua. Baina esaten eta egiten duzun horrekin koherentea bazara, erabakiak onartu eta aurrera egiteko modua sortzen da. Erabakiak elkarren artean hartzeaz ari gara, hau da, boterea banatzeaz, eta hori da hain zuzen, nire ustez gure ereduak funtzionatzearen arrazoietako bat, gutxi batzuen boterearen galera suposatzen duelako; botere hori ildo

estrategiko nagusiak eta epe luzera kudeatu beharrekoak, onartzen dituen batzarrak gordetzen du, epe labur eta ertainera begirakoak taldeen gain gelditzen diren bitartean.

»Boterea izatearen eta proiektu bat koordinatu eta gidatzeko beharrezkoa den autoritatea irabaztearen arteko aldea da hori. Autoritatean sinesten dut, baina ez boterean ohiko enpresetan gertatzen denaren kontra.»[153]

Etorkizunari begira, talde-lana lidertza-eskola bat da, edo nahiago bada, gaitasunak eduki eta lider bezala hazteko inguru egokiena eskaintzen duen harrobi bat. Eta zeintzuk dira gaitasun hauek? Batez ere hiru, komunikazioa, talde-lana eta arriskuak onartzea:

«Talde lanerako eta komunikaziorako gaitasuna eta jarrera batetik, eta erabakiak hartu eta arriskuak onartzeko beharrezkoa dena, bestetik. Eta gainera, funtsezko balioetako bat da etika.

»Eta guztirekin aurrera egiteko [gazteei] aukerak eman, talde lanean aritu, erronkak beraiek proposatu ditzaten utzi, erabakiak hartu ditzaten sustatu, arrakastaren parte direla sentiarazi, eta gero eta gehiago arriskatu daitezen animatu behar dira.

»Guzti honetatik eta aukerak sortuz, aparteko liderrak heziko dira etorkizunerako.»[154]



Egikaritzeak

gbe-ner Elkartearen sorrera

2009ko urrian egin zen Bilbon gbe-ner Elkartearen (gizarte berria eraikitzen-nuevo estilo de relaciones) aurkezpena. Antolaketa eredu bera, NERa, Harremanetarako Estilo Berria, duten erakundeen arteko batuketa da, eta izenak dioen bezala, gizarte berri bat eraikitzeko konpromisoa dutenena.

Koldo Saratxaga da elkarte berriaren buru eta Juan Jesus Anduaga koordinatzaile orokorra.

gbe-ner elkartearen web gunean (http://www.gbe-ner.org) aurkezpen eguneko prentsa dosierra dago eskuragarri, baita gaur arteko ibilbidearen inguruko informazioa ere. Koldori egindako elkarrizketa batean gbe-ner besteengandik ezberdintzen duen sentiberatasunaren gainean egindako deskribapena irakurri daiteke webean:

> «Bertan gaudenok urteak daramatzagu umiltasunez antolaketa modu ezberdin bat praktikan jarri nahian, eta eredu izan nahi dugu. Beti jartzen ditugu pertsonak aurretik, ohiko erakundeetan ez baitaukate toki askorik. Agerikoa da gizartearekiko sentiberatasunak mugitzen gaituela, heziketarekin eta gizartearekin berarekin zerikusia duena. Enpresa dirua soilik irabazteko leku gisa saldu digute, baina gune eraginkor bat izan behar duela uste dugu, eta sortzen dutenekin partekatu behar da, guztiok baikara gizartearen parte. Gizartearekin eskuzabal izan behar dugu. Horrela sortzen da anitza den eta ideologia ezberdinak dituen zerbait egiteko aukera. [...]
>
> »Honekin, pausoa ematea falta zaien erakundeak edo pertsonak esnarazi ditzan nahi dugu, eta non bermatu izan dezatela. Berrikuntza pertsonengan dago berez. Aktore batek ideia ikasten du, eta edozein zailtasunen aurrean inprobisatu egiten du. Gure eredua dinamika berritzaile bat sortzean datza, amets batera eraman zaitzala. Horrela gainera, krisiari hobeto eusteko gai izango gara, eta noski, modu egokiagoan aireratuko gara.»[155]

gbe-ner Elkartearen misioa, ikuspegia eta balioak[156]

Misioa

Proiektu berri bat garatzen dugu:

Pertsonatik pertsonara, mundura irekita hazi daitezen.

Barne eta kanpo harremanekin.

Gizartearengatik eta gizartearentzako jarduera arduratsu eta eragikor batekin.

Berritzailea sortzen eta banatzen.

Ikasi, jakin, egin eta edukitzeari dagokionean kooperatiboa eta solidarioa.

Giza-garapen iraunkorrean aktiboa.

Ikuspegia

Ezagutza ondasunen aurretik jartzen duen pertsonen erakunde bat izatea, naturarekin elkarbizitzen dakiena eta gizarte integratzaile eta orekatu baten garapena ahalbideratzeko eragikortasunean eta eskuzabaltasunean sinesten duena.

Balioak

Antolaketa hierarkikoak lan taldeari bide eman behar dio. Pertsona guztiak gara balioetan eta gaitasunean emankorrak, haatik, gaur egun nagusitzen den ereduak sailatu egiten ditu eta nork pentsatu eta agindu behar duen erabakitzen du, nor kontrolatuko den eta nork egingo duen lana, honek betebeharrak behin eta berriz errepikatzera garamatza, motibazio eta sormen faltara.

Erakundeetan dagoen gauzarik baliotsuena pertsonak dira.

Irtenbidea pertsonen inplikazioa bilatzea da, eta batu daitezen bultzatzea, zehaztu ditzatela euren helburuak, erronkak, interesik gabeko lanetatik aska ditzatela euren buruak, ezagutza berriak barneratu ditzatela eta sortu ditzatela errealitate eta egia propioak.

Egia elkarbanatu eta errespetatzen den esparruak sortzea, benetazko komunikazio bat ezarri dadila, bai lankideekin eta baita bezero nahiz hornitzaileekin ere.

Gure erakundeetan, pertsonen sormenerako gaitasuna berez sortuko duten bitartekoak jarri eta erraztuko dituen esparru askeak asmatzea beharrezkoa da, proiektu amankomun bat elkarbanatzearen ondorio izango dena, ilusioz onartua eta pertsona arduratsuek kudeatua.

Talde-lana, benetan, antolaketa aldaketa handia da pertsonak, benetako komunikazioa, askatasuna eta motibazioa, lanerako ilusioa, lidergoa, ezberdintasuna, ezagutza, grina, erakundea bera, etab. bezalako balioak berreskuratzen direlako.

gbe-ner Elkartearen antolaketa helburuak

Helburuen sorrera eta bultzada jardueraren bi esparruetan zehazten dira:

Esparru soziala: helburu sozial garbia duen eta pertsonak eta finantza-baliabideak dituen enpresa bezala, NER elkartearen izaerari dagokion ardura zuzenarekin.

Ezagutzaren esparrua: harremanetan oinarrituta, parte-hartzaileen arteko esku-sartzerik gabe, pertsonen ezagutza maila kualitatiboki eta kuantitaboki hobetzeko sinergiak sortzen ahalegintzen da.

ner group taldearen sorrera

Urte bat beranduago, NER-ek beste aurrerapaso erabakior bat biziko du enpresa-taldearen sorrerarekin:

> «ner group 2010eko azaroan sortu zen, harremanetarako estilo berriek (NER) batu dituen erakunde ezberdinak elkartu eta gero, Misio, Ikuspegi, Balio eta Helburu berdinen pean esperientziak, sinergiak eta ezagutza banatzen dituztelarik.»[157]

Termino absolutuetan 2.000 pertsona inguruko enpresa-talde bat sortzeak ekintza erabakior bat suposatzen badu, termino erlatiboetan, hau da, aspektu ezberdinen arteko harremanetatik ateratako ondorioen planoan, errealitate bat baino, promesa bat litzateke. Pertsonetan oinarritutako proiektuen arrakastak dira: erdietsitako lorpenena eta erakutsitako arrakastarako gaitasunena.

Ondorioak, eta batez ere ikuspegi berriak taldea osatzen duten erakundeetako kideei ez ezik, jaiotza honetan parte hartu duen gizarteari ere eskaintzen zaizkio; kasu honetan baita enpresa munduari ere, noski. Kultura parte-hatzailea kultura hierarkikoari gailendu zaiolako da.

ner group-en misioa, ikuspegia, balioak eta antolaketa helburuak

Taldeak bere misioa, ikuspegia, balioak eta antolaketa helburuak zeintzuk diren azaltzen du web-gunearen bitartez[158]. gbe-ner Elkartearen berdinak direla irakurri daiteke[159], urte bete lehenago sortu zen irabazi asmorik gabeko elkartea. Horrela, eta beste behin, NERa pertsonak

dauden erakunde guztietan aplika daitekeen eredu gisa berresten da, enpresagintzan edo bertatik kanpora, heziketa eta gizarte proiektuetara lotuago dagoen gbe-neren kasuan bezala.

Ideia eta Helburuen Plangintza (IH) 2011 Harremanetarako Estilo Berrien (NER) erakundeetan

Erakunde berrien funtzionamendua nolako den gertutik ikustean, NERaren proposamenak nola gauzatzen diren egiaztatu ahal izango dugu. Kapitulu honetan landutako Ideia eta Helburuen Plangintzaren kasua da.

Ikusi dezagun zer dioten zentzu honetan euren buruaz NERa osatzen duten erakundeek.

2010eko apirilean, SAREIN Sistemas, S.L.-k (ner group taldeko kidea) 2009ko azken hiruhilekoan hartutako erabaki baten berri emango du bere web-gunean:

> «Harremanetarako Estilo Berri baterako urratsa emango dugu Koldo Saratxagak gidatutako K2K emocionandoko taldearen laguntzarekin SAREIN Proiektua sortzeko; etorkizunari konfiantza gehiagorekin aurre egiten lagunduko digun pertsonetan oinarritutako proiektu bat.»[160]

Erakunde berriko beste zenbait aspekturen artean 2010eko IHa aipatzen dute:

> «Urte honen hasieran, 2010 ekinaldirako Ideia eta Helburuen Plangintza (IH) osatu dugu; berrikuntza guztien artean osatu, banatu eta onartu dugula da, eta hilean behin IHaren arabera (gure eredua) nola goazen aztertzeko, desbideratzeei aurre nola egingo diegun guztien artean erabakitzeko, eta batez ere, etorkizunak eskaintzen dizkigun aukerak nola ikusten ditugun eztabaidatzeko elkartzen da Gidaritza Taldea.»[161]

Era berean, Lancor, S.L.-k (ner group taldeko kidea) K2K emocionandok bultzatu eta Bizkaiko Foru Aldundiak hainbat enpresa bizkaitarrentzako sustatutako esperientzien foro batean azaldu ditu bere bizipenak. Aldundiko Berrikuntza Zerbitzuko pertsonen blogak topaketa hauetako baten inguruan artikulo bat idatzi zuen, non IHaz hitz egin zen:

> «Lancorren helburuen arabera egiten dute lan. Ideia eta Helburuen Plangintza (IH) bat lantzen dute erakundeko pertsona guztien artean eta hau aurrera ateratzeko konpromisoa hartzen dute.»[162]

Ipar Kutxa kreditu kooperatibako (ner group taldeko kidea) beste bilera batean, kasu honetan erakundetik kanpokoa, bere aspektu kuantitatiboei lotutako 2010eko IHa aurkezten da kideen artean kasu honetan:

> «Carlos Oses-ek batzarren egin zuen agerraldian azaldu zuenez, Ipar Kutxak %5eko kreditu-jardueraren igoera bezalako anbizio handiko helburu kualtitabioak biltzen dituen negozio plan bat landu du —2010erako Ideia eta Erronken Plangintza—, horrela kaudimen ratioa %15ean mantenduko litzateke eta bitartekoak diren baliabideen %10eko igoera suposatuko luke, "kasurik okerrenean" likidezia %10aren gainetik mantenduko zelarik.»[163]

Erreferentzia gehiago aurkitu daitezke *hurbilean* argitalpenaren 2. zenbakian, gbe-ner Elkartearen aldizkarian, bertan 2011ko behin betiko IHak aurkezteko balioko duten NERen baitako erakundeen biltzar orokorren berri ematen da:

> «Abendua eta urtarrila bitartean, gbe-ner Elkarteko kideen proiektuen gaineko PIO-IHak (Plan de Ideas y Objetivos-Ideiak eta Helburuak) zehazteko bilerak egin dira.
>
> «Ia guztietan proiektu bakoitzaren 2011 urterako Ideia eta Helburuen Plangintza aurkeztu eta onartzeaz gainera, gbe-ner Elkarteak garatzen dituen ekintzen gaineko aurkezpena ere egin zen. Aurkezpen hauek Proiektuetako Koordinatzaileen eta/edo erakude bakoitzeko ideien dinamizaziorako taldeetako liderren eskutik egin ziren.»[164]

Albistearekin batera agertzen diren irudietan lau erakundeen batzarretako uneak ageri dira: Ekin, S.Koop.; Ingemat, S.A.; Lancor 2000, S.L.; eta Walter Pack, S.L.

5. Kapitulua

Errealitate ezberdin eta ezberdintzaile bat lortu nahi izatea

Sentimendua

Nola nahi izan

Pentsamendua

Pertsona guztien parte hartzea proiektuan

Errealitatea

Sarrera

Sentimendu, pentsamendu eta erralitate hauen eskutik erantzun berritzaileak aurkitzen dizkiegu ehunka urteko erronkei. Etapa guztiz berriak ibili ditugu, orain arteko enpresagintzaren mundu zaharkituaren testuinguruan.

Kultura berri bat da, porrota arriskutik baino, erronkei aurre egiteko dugun eratik datorrela kontutan hartzera garamana. Erantzun oker batekin ez dugu nahi dugun errealitatea aurkituko. Zergatik ez aurrea hartu? Gure bideko une honetan pertsonengan eta proiektu amankomun batean sinesten dugu, nahi duguna aukeratzen dugu, nola nahi dugun eta zein emaitzarekin. Hori da Koldo Saratxagak proposatzen dituena bai pertsonei eta baita erakundeei ere:

> «Zerbait nola lortu dezakegun azaltzen ari gara; zuk, zure formakuntzarekin, zure ideia orokorrekin eta zure ezagutzarekin etorkizunerako zerbait berezia lortu dezakezu. Etorkizuneko helburu hauek nola lortzen ditudan, zein harreman motarekin, zein tresna tiporekin. Nola lortu dezaket? Helburuak agintzen duenak finkatzen dituen, eta behin hauen jarraipena eginda

> informazio ematea exijitzen duen betiko erakunde batekin? Nola jarriko dugu martxan? Erakunde baten proiektuak aurrera egiteko, hazteko, sinesteko eta sortzeko bi modu ezberdin dira. Galdera, hori nola lortu da. Nola horrek seguruenik emaitza kuantitatibo berdina izango du epe laburrean. Baina beste kontu bat da barneko eta kanpoko kideen asebetetzea maila berdinera iritsiko zen ala ez kasu bakoitzean.
>
> »Kontua azken batean, etorkizunerako zein dagoen hobeto prestatua jakitea da, eta zein dagoen erosoago eta erronka berriei eta munduartuago dauden merkatuetan sortuz joango diren elementuei aurre egiteko gogo gehiagorekin.»[165]

«Zerbait lortu ahal izatera iritsi nahi dut» eta «etorkizunerako zerbait berezia» izatea nahi dut... Amets bat dirudi, baina orain, ametsak egiten ari garen bide honen zati dira, galera eta irabazien kontua bezala, begi bistan dauden elementuekin batera. Nola hasi?

Errealitate ezberdin eta ezberdintzaile bat lortu nahi izatea | *Sentimendua*

Nahi den etorkizunaren hazia errealitate ezberdin eta ezberdintzaile bat nahi izatean dago:

> «Gauzak egiteko modu berri bat nahi dugula barneratu behar dugu erabakiak hartzeko ikuspuntutik, partekatu eta banatzeko ikuspuntutik, pertsonengan sinesteko ikuspuntutik, aurreiritzirik gabe, euren dohain eta akatsekin, euren errealitarekin, leku guztietan bezala, zurekin bezala, zure familiarekin bezala. Hori izango da abiapuntua.»[166]

Sentimenduekin ezagutzen hasten den beste errealitate bat da, pertsonengan konfiantza edukita, erakundearen bizitza partekatu eta banatzera daramana, parte-hartzaileago egitera. Pertsonengan sinesteak norberak izan ditzakeen eta bakarra egiten duten ezberdintasunak onartu eta kontutan hartzea dakar. Jarrera positibo eta baikorra pertsonen errealitareakin harremanean lantzen da, bai bere izateko erarekin, bere gauza on eta ez hain onekin, eta baita bere bizitzako esparru ezberdinetan, famialian, gizartean, etab.

Trukean, pertsonen inplikazioa euren parte hartzea eta ilusioa nahi dira:

> «Ekintzak emozioz hornitzean datza, eta hori pertsonen parte hartze askearekin bakarrik lortzen da. Betiko aurrekontuak intelektualak eta arrazionalak dira, horregatik, ez dute ilusiorik sortzen.
>
> »Demagun, lanean hasteko zergatik bat duenak nola bat aurkituko duela. Pertsona orok nahi dio egiten duen horri zentzu bat aurkitu, egiten duen horrekin gozatu, arrakasta izan, azken batean. Soilik, aukerak ematean dago gakoa, jarduna enpresa-ikuspegira gerturatzean eta ekintzaileak izatean.»[167]

Ilusioa norabide bikoitzeko bide bat da, hau da, liderretik edo ardura nagusia duen horretatik proiektuko kide diren pertsonengana doan bide bat ere egon behar da:

> «Arrakasta ilusioa helaraztearen ondorio da, koherente izan eta pertsonak proiektuarekin lerrokatzearena.»[168]

Proiektuaren arrakastan parte hartu ahal izateak ilusioa piztea eta sentimendu gehiago izatea errazten du, askatasuna eta harrotasuna, adibidez. Guztiak landuak izateko jaiotzen dira, etorkizunean parte hatzeko aukerak izan ditzaketela egiaztatzen denean. Beste modu batera esanda, liderrak edo ardura nagusia duenak onartutako aldaketarekiko konpromisoa mantenduko duela eta berarekiko koherentea izango dela sinesten denean, liderrak erakunde parte-hartzaile bat sortzeko ardura nagusia hartzen duenean:

> «Gure ereduan oinarrituta aldaketa bat bultzatu nahi dugunean, proiektua zuzendu behar duen pertsonak bere baldintzak, egoera eta gauzak ikusteko duen modua ezagutu behar ditu; baina baita, besteek bera nola ikusten duten, zein den berak eskaintzen duen sinesgarritasun maila. Baldin badago, ematen bada, bere erabaki propioak hartzen hasi daiteke, azaltzen duen hori sinetsi behar du, ez beste batzuena kopiatu, komunikatu ahal izateko barruan eraman behar da, erraietan, gainontzekoek modu horretan sentitu dezaten, horrela hartu dezaten; azkenik, guzti hori praktikan nola jarri aurkitu behar da.
>
> »Norbaitek bide hori hasten duenean ezin du intelektualki bakarrik lotuta dagoen edo gainontzekoek sinesten ez duten eredu bat kopiatu, horrela bere diskurtsoak ez du oinarririk izango eta porrot egingo du. [...]

»Gainontzekoengan konfiantza izatean oinarrituta dagoen eredu bati buruz ari gara. [...] Eta horretarako, jakin eta sentitu behar duen lehenengo gauza bere euskarria pertsonak izango direla da, inondik inora ere, duen baliotsuena direlako. Horregatik, “zein da errezeta, non dago oinarrizkoena, garrantzitsuena, nora bideratu behar da ahalegina?” galdetzen didatenean, erantzuna erraza da, pertsonengan sinestea.»[169]

Pertsonak dagoen baliotsuena direla eta beraietan oinarritzea beharrezkoa dela sentitzean, liderrak proiektuko protagonistak izateko bidean euren askatasuna errazten du. Askatasun honek era berean, pertsonen sormena garatzea ahalbidetzen du; guztiek, maila ezberdinetan dugun gaitasuna:

«Pertsonengan funtsezkoa den sormena konfiantza, askatasuna eta ilusioa eskatzen dituen egintza biologiko bat da. Eta hau da gailentzen dena. Sortzea emozioen munduan sartzen da.»[170]

«Pertsonok gure sorkuntza eta berrikuntza gaitasunak hobeto garatzen ditugu adimen arrazionala eta adimen emozionala batzen ditugunean.»[171]

«Nola sortuko dugu, askatasuna zer den ez badakigu?»[172]

Laburbilduz, errealitate ezberdin bat nahi izateak pertsonengan konfiantza izatea suposatzen du. Sentimendu hauek beste batzuk sortzea dakar, bai liderrarengan eta baita lehengo errealitatea osatzen zuten, eta orain berriaren parte diren, pertsonengan ere: ilusioz, protagonista askeak, proiektuan parte hartu ahal izateko eta bere parte sentitzeko, euren sormena garatzeko gai. Errealitate berri bat da, bizitza emozionalarekin:

«[Gaur egungo enpresak] sistema bat dute, 1913an diseinatu zen organigrama eredu bat, iraungita dagoena, askatasunik gabea. Emateko oso aukera gutxi dagoen, banatzeko ezer ez dagoen eta etorkizun-senik ez dagoen piramide batean antolatuta datoz prozesu guztiak. Horrela, erakundeak ezin dira sortzaile izan. Horregatik, gazteek parte hartu dezaten, pentsatu dezaten... ahalbideratu behar dugu. Umetatik hegoak moztu gabe. Hitz batez, aktore sentiaraziko gaituen eredu bat behar dugu txotxongilo izateari uzteko.»[173]

«Etorkizunerako zerbait berezia lortzera iristea» orain arte ibili dugun sentimenduen, pentsamenduen eta erralitatearen bidearen arabera, ideietatik sortzen da, helburu kualitaboetatik, eta ez hainbete betiko enpresek jarraitzen dituzten helburu kuantitaboetatik:

> «Enpresariak animatzeko, batez ere Pymeetakoak, beharrezkoa da kontabilitateko irizpideak aldatzea; bidaiatzea, esperimentatzea, akatsak egitea, askatasun guneak uztea, eskatzen den formakuntza... ulertzea inbertsio garbi bat dira, inplikatuta dauden pertsona guztien lan-bizitzan betirako fruituak emango dituena.
>
> »Bitarteko teknikoak guztien eskura daudela kontutan hartu behar da, eta munduko txoko guztietan daudela. Horregatik, egin behar dudan hori zertan eta nola izan daitekeen ezberdina pentsatu behar da.»[174]

Pertsonengan benetan sinetsi eta kontutan hartzen direlako sortu da proiektu amankomunarekin ilusioa pizteko beharra eta nahia, hau arrakastarako bermea delako eta falta bada etorkizunik ez dagoela konbentzituta:

> «Etorkizun proiektu bat eduki al da arraskasta izateko gutxieneko bermearekin eta parte hartzen duten pertsona gehienen alderdi emozionala, maila guztietan, kontutan hartu gabe?»[175]

Ilusioak parte hartzea bultzatzen du, eta hori da arrakastari begira proiektuaren beharrak asetzeko jarraitu beharreko bidea. Horrela da, esparru parteharzaile batean pertsona guztien gaitasunak garatzeko espazio bat aurkitzen dutelako:

> «Etorkizuneko enpresa berrikuntzarena da, sormena eta ezagutzarena, langileak proiektuan benetako parte-hartzaile izatea eta motibatuak egon daitezela exijitzen diena.»[176]

Proiektu parte-hartzaile bat partaide guztien esperientzia eta ezagutza bere zerbitzura dagoena da. Pertsonak pertsona gisa bereizten dituen eta produzkio indar eta eskulana baino gehiago egiten dituen gaitasunetan oinarritzen da. Lana definitzerako orduan, irizpide kualitatiboak gailentzen zaizkie kuantitatiboei eta gidari bilakatzen dira:

«Kudeaketa eredu deszentralizatu bateko liderra naiz, non pertsonek askatasuna eta erabakitzeko gaitasuna duten; etengabe daude harremanetan ideiekin, eta ez hainbeste industria prozedura eta prozesuekin. Ez dago lege hierarkikorik, ezta zuzendaritza taldetik eratorritako agindurik ere. Pertsonei parte hartzea eta aukerak eskaintzea arrakastarako berme bat da. Orain dela 20, 30 edo 40 urte industria-maisuak enpresa zuzendariak ziren, lantegietako zuzendariak eta pyme askotako jabeak. Gaur egun, enpresa gehienetan industria-maisuak langileak dira, ez zaielako aukerarik ematen.»[177]

Askatasunari buruzko ideiak parte hartzearen oinarrian daude, aukerak sortzeko zimendua direlako eta horiek gabe, pertsonek proiektua onartzea ezinezkoa izango litzatekeelako:

«Konfiantza eta berrikuntzarako gaitasun dosi handiak askatasun egoeratan bakarrik ematen dira.»[178]

Askatasunaren bideak formakuntza osatu eta errealitatean fruituak emateko ere balio du. Ikaskuntzan eta giza egintza guztietan bezala akatsak izango dira; hala ere, parte hartzeko eta aukerak eskaintzeko inguru batek, hauek ezagutza iturri bezala aprobetxatzeko aukera ematen du, eta ondorioz, errepikatu ez daitezen ohartarazi:

«Garrantziaren maila honetatik, proiektuko partaide moduan, ondo informatuta dauden pertsonak, etorkizun-sen bat elkarbanatu dutenak, motibatuta sentitzen direnak eta konfiantza eta askatasun esparruetan mugitzen direnak euren berrikuntzarako eta ekintzailetasunerako gaitasunak gauzatu ahal izateko aukerak edukitzea baino ez dute behar, formakuntza egoki batek lagunduta. Eta aukera berriak arakatu. Hau da erakundeek jarraitu beharreko bidea, ez dute ezagutzen duten horretan gelditu behar, gero eta pertsona gehiagok bide berriak ibili ditzaten utzi behar dute, akatsak egin eta esperimentatu dezatela ezagutza berriak bereganatzeko helburuarekin.»[179]

Parte hartzearen askatasunean heltzen, hazten eta eboluzionatzen dute pertsonek, erakunde baten kide aktibo izatearen konpromisoa barneratzen dute:

«Erakunde berritzaile bat sortzeko askatasun guneak behar dira. Askatasunak hiritar helduak behar ditu, kontzienteak eta parte-hartzaileak. Hau da, gizarte gaietan aktiboki parte hartzen duten

pertsonak eta komunitate-ikuspegi bat dutenak. Anaitasunezko askatasunean ez da inposatzen, ez da delegatzen, parte hartzen da.»[180]

Pertsonen parte hartzea eta euren berrikuntzaren, ilusioaren, ezagutzaren, etab.en fruituak jasotzeak ideia berriak izatea dakar, baina baita lehenagokoak atzean uztea ere; eta oztopo bezala ezagutu eta gogoraratzea, behar den kasuetan saihestu ahal izateko:

«Gihar sortzailea parte hartzea, esperientzia berriak, komunikazioa eta ikuspegi zabal eta konplexuak izatea sustatzen duen harreman eredu baten ondorio da. Aldatu egin behar da ideia berriak sortzeko. Eboluzio honek egunerokotasunarekin eta pentsamendu mekanikoarekin talka egiten du.»[181]

Betiko enpresak bere bizitza eta errealitatea gidatzeko dituen prozesu eta prozedurak ez datoz bat sormenarekin ikuspuntu honetatik begiratuta, egunerokotasunean ez baitago berrikuntzarako tarterik:

«Gaur egun oraindik indarrean dagoen sistema hierarkikoa 1913koa da, antolaketa militarrean dago oinarrituta, baina oraindik orain, berdin jarraitzen dugu. Exekutiboen gehiengoak tresnak nahi ditu, pertsonen emozioez ari garenean ere prozesuak eta prozedurak nahi dituzte. Horregatik, hamarkadak dira jada antiprozesu eta antiprozedura naizela, tresna hauek pertsonen sormena hiltzen dutelako beti. Pertsonen berezko izaera sortzailea motibatuko duten eremu askeak sustatu behar ditugu.»[182]

Pentsatzeko modu berri honetan, enpresa-bizitza bere osotasunean partekatzen da, ezer bazterrean utzi gabe:

«Azken 15 urteetan sortutako ondasuna oso modu eskasean banatu da, soldatek doi-doi jarraitu baitute KPIaren igoera, enpresetako emaitzak historiako emankorrenak izan diren bitartean.

»Orain, garaiak okerrera egin duenean ahalegin kolektibo bat eskatzen da, eta garbi dago, hori gabe ez garela aurrera joateko gai izango: ados nago, baina enpresako jardunean benetan parte hartzeko baldintzarekin, kanpora piramideak, eta horrela elkarrekin erein dezakegu, elkarrekin banatu eta elkarrekin etorkizun bat eraiki dezakegu. Ez dut RSC batean sinesten, ezta

> banatzeko prest ez dagoen eta errealitatearekin gardena ez den enpresa-etika batean ere.»[183]

Pertsona guztien parte hartzea proiektuan | *Errealitatea*

Eta zer esan nahi du elkarbanatzeak? Zer eragin du, esparru guztietan boterean oinarrituta dagoen gaur egungo enpresagintzaren errealitatean?

> «Hitz batean, elkarbanatzea pertsonak proiektuan sartzea da eta egoera onetan nahiz txarretan parte hartu dezaten saiatzea.»[184]

Enpresa-proiektu bateko, enpresa bateko liderra da aldaketa hau errazteko giltza duena, eragin, gidatu eta finkatu dezakeena:

> «Ardura gehien dutenei dagokie ilusioa sortuko duten proiektu parte-hartzaileak lortzea.»[185]

Errealitatean non dago parte hartzeko ilusioa eragiten duen oinarria? Zein eragingarri eskaintzen dizkio proiektuak, eta erakundeak berak, pertsona heldu bati bere lanpostuan ilusioa izateko? Honi dagokion aukeren munduak eta Koldok Irizar deskribatzeko duen moduak izan dezakete antzik, liderraren paper nagusian eta proiektuaren oraina eta etorkizuna osatzeko partaide kualitatiboetan oinarritzen da:

> «Hemen dirua irabazi baino zerbait gehiago egiten ari gara. Ezinegon bat ereiten ari gara, beste batzuek enpresa bat egiteko modu ezberdinak daudela pentsatu dezaten, pertsonak euren lanpostuan aske sentitu daitezen, ez dezatela lana karga bat edo soldata eskuratzeko bide bat bezala ikusi, parte hartu, sortu, lagun egin, ilusio bat izan... daitekeen gune bat bezala baizik. Gu lortzen eta helarazten ari gara. Eta ni guzti honekin oso harro nago.»[186]

Aurretik aipatutako guztiak enpresak errentagarria izateko duen beharrari balio erantsi bat gehitzen dio. Balio erantsia balio gehiago da; hortaz, lehen sentimendutik eta pentsamendutik bezala, orain errealitatean, zergatik da horren garrantzitsua sormena, eta azken batean hori posible egiten duen parte hartzea?

> «Hemen nagusi kontzepturik ez dagoenez, pertsona askok epe ertain-luzeko tartean emaitzak emango dizkieten irtenbideak bilatzen dituzte. Merkatuan pertsonak jartzen dituzunean,

> pertsonen parte hartzea eguneroko dinamikan bermatzen duzunean, egunean egunerako ez diren irtenbideak asmatzen ari zara. Eta hemen, hori egiten dakien pertsona asko dago, eta erosotasunez egiten dute gainera. Eta hau berez egiten duten pertsona asko dagoenez normala da proiektuak aurrera egitea epe ertain-luzean.»[187]

Parte hartzeak harreman eredu bat sortzen du eta filosofia berri bat lana egiterako orduan. Eskulan izatetik, pertsonek enpresari eta gizarteari ematen dioten balioa ezagutzean datza aldaketak:

> «Pertsonak kontutan hartzen zaiela sentitzen dute, ez dira euren lana egiten duten langile soilak. Beraiek sortu duten eredu batean hartzen dute parte, gure herrialdean bertan, eta munduan barrena beste hainbat lekutan enplegua eta aberastasun sortzen dutela sinistearekin batera. Familiarekin batera sortu dezaketen etorkizunean parte hartzen dutela ere sentitzen dute, honek erabaki garrantzitsuak hartzeko aukera ematen dielarik, boterea eta informazioa kudeatzen duen gutxiengo baten erabakien pean egon beharrik gabe.»[188]

Hau, praktikan ilusioa eta pertsonen gaitasuna aintzat hartzen direlako gauzatzen da:

> «Erakundeetan normalean, Enpresa bezala ezagutzen diren horietan —boterea— pertsonez asko hitz egiten duten arren, dirua jarri zuen edo duen horren —jabegoa— eta hierarkia osatzen duten horien —nagusiak— esku dago. Piramidean oinarritutako euren kudeaketa sistemarekin gehiengoa lanean jartzen dute, kontrolatuz eta agianduak luzatuz eta ondorioz sormena eta berrikuntza gutxi batzuen esku geratzen da. Gutxiengo hau egunerokotasunarekin, berehalakoa den horrekin, estututa ibiltzen da, eta garrantzitsua den horren ikuspuntuaz gain, etorkizunerako aipagarriena dena galtzen dute: ilusioa, energia, erakundea osatzen duten pertsona guztien gaitasuna.»[189]

Salto kualitatibo honekin erakundea prozesu eta prozeduretatik askatzen da, baita pertsona guztien gaitasunetara sarbidea eragozten dion bestelako kudeaketa herramintekiko dependentziatik ere:

> «Uste dut, badela garaia urteko pausoak zeintzuk izan diren jakiteko baino balio ez duen ohiko Kudeaketa Plana alde batera utzi, eta momentu zehatz bakoitzean sail bakoitzak pentsatzen

duena ezagutzen hastekoa, baita, goitik hasita, beharrezkoa den inausketa egin eta aurreikusita ez dagoen guztia galdetu behar izatea ere. Formula honek, nire iritzian, urtean zehar pertsonen arteko sormena estutu eta mugatzen du eta aukera berriak bilatzea eragozten du, hortik pertsona askok eta askok beren lanbizitza ezer arriskatu gabe ematea, etengabe lan berdina eginez, bikain seguru, kasu gehientsuenetan.»[190]

Azken finean, parte hartzea sentimendu eta pentsamendu izatetik errealitate izatera pasatzen da, erakundeko arduradun nagusiak, hau praktikan jartzeko erabakia hartzen dutenean, eta horretarako behar bezain beste botere uzten dute beste batzuen gain:

«Nola hasi galdetzen didazunez egiten dudan lehenengo gauza zer den esango dizut. Norbaitek, "Koldo, zuk aipatzen eta egiten duzun bezala egin nahi dugu aldaketa" esaten didanean, lehenengo lana jabegoak, administrazio kontseiluak aho batez gisa honetako enpresa eredu baterako saltoa eman nahi duela onartu behar du. Honek orduak sartu behar izatea esan nahi du, kezkak argitu eta oinarrizko ideietan ados egotea, denboran mantenduko den diskurtso bakar eta garbi bat landu ahal izateko. Horrela hasten da proiektua gauzatzen.

»Jarraian, aipatzen ari garen batasun hori osatzen duten pertsonei aurkeztu eta banatu behar zaie, baina ez bakarrik proiektua bere horretan azaltzeko, euren iritzia eta gogoa zein den jakiteko ere bai, hau da, ardura, askatasun eta komunikazio estilo berri honetarako euren jarrera zein den ezagutzeko. Nire esperientziari dagokionez, aldaketaren aldeko jarrerak %95a gainditu du, bataz beste, kasuen gehiengoan.

»Honekin jarri dugu jada lehenengo hazia, hartu dugu konpromiso bat partaide guztiekin, alde interesatuak deitzen diegun horiekin: patronala, zuzendaritza eta alde soziala edo langileei dagokiena. Asmoen adierazpen bakar bat daukagu, elkarbanatuko dugun etorkizunerako ikuspegi amankomun bat. Itxaropena sortu dugu, publikoki konpromiso bat hartu dugu eta onarpen garbi bat lortu. Proiektu bateratu bat hasteko zorian gaude eta lehendabiziko ilusioak ikusi eta sentitzen ditugu.»[191]

Horrela gehitzen zaio salto kuantitatibo bat kualitatiboa den errealitate honi, proiektua errealitatean kokatzen duten lorpenekin batera. Hasiera batean aldaketa eragiteko beharrezkoa izan zen liderraren

sinesgarritasuna proiektu guztira zabaltzen da, bere sinesgarritasun propioa partaideentzako eta kanpora begira finkatzen delarik:

> «Honengan sinesten dugunak bakar batzuk bagara, harreman eredu batekin lan egiten dugulako, kolaborazio estilo berarekin eta elkarbanatzeko eta aukerak eskaintzeko moduarekin eta pertsonak adimenik gabeko besoak baino zerbait gehiago direla pentsatuz, behin eta berriz errepikatzen diren lan mekanikoen egile baino zerbait gehiago direla sinistuz. Horrela sortzen da bizkorrago doan proiektu bat, besteak baino sinesgarriagoa dena. Ondorioz, etorkizuna hobeto finkatu dezakezu, esperientzia asko duten pertsonak daudelako eta erabakiak hartzerako orduan oso inplikatuta daudelako.»[192]

Osagai kuantitatibo honen patua, pertsona guztien parte hartzearekin adostua, parte-hartzailea ere bada. Uztaren banaketa da:

> «Enpresa baten jabeak ehun irabazten du gaur egun eta ehun horiek beretzako hartuko ditu, behar duen horretan gastatzeko. Benetako eredu parte-hartzaile eta itxaropentsu batean bikoitza sortu daitekeela uste dut, jarritako adibidean berrehun. Demagun %30a banatzen dela. Horrek esan nahi du jabeak 140 eskuratzen duela. Beste sistemarekin poltsikoratuko zuena baino %40 gehiago, gainera inguruko pertsonak gusturago arituko ziren lanean eta etorkizun oparoago bat izango zuten aurrean. Pertsonengan konfiantza izatean dago gakoa, eta sinesgarritasuna edukitzean.»[193]

> «Etika, etekinen banaketa, talde-lana, gardentasuna, ordutegirik eza, dena elkarbanatu... Hori da erakundea osatzen duten pertsona guztiei proposatzen diegun eredua. Ez da erraza, iraganetik datorren inertzia handia baita. Egia esan, proposatzen dugun harremanetarako estilo berria ez da enpresarentzako soilik baliagarria, bizitzarako ere bai, maila guztietan harreman egokiak sustatzeko.»[194]



Lehenengo ner eguna: 2011ko iraila

Irailaren 24an, Amorebieta-Etxanoko Gure Kirolak aisialdirako kirol gunean ospatu zen lehenengo ner eguna. Jai eta famili giroan, NEReko erakundeetan lan egiten dutenentzako eta euren familientzako topaketa bat izan zen. 400 pertsonatik gora izan ziren, eguneroko lanetik aparte elkarren konpainiaz gozatu zutelarik. Gehiago ezagutzeko aukera bat izan zen, aisialdirako egitarau egoki batekin ongi pasatzeko eta batzen zituen, eta dituen, arrazoia ospatzeko: Harremanetarako Estilo Berria, NERa.

ner groupen web gunean ondoko albistea argitaratu zen, baita gbe-ner Elkartearenean ere:

> ***«ner group eta gbe-ner Elkarteak ner egunaren lehenengo topagunea ospatu dute Amorebieta-Etxanon, 400dik gora pertsonen parte hartzearekin***
>
> »"Pasa den larunbatean, irailak 24, ner group eta gbe-ner Elkarteak ner eguna ospatu zuten Amorebieta-Etxanoko Gure Kirolak gunean"
>
> »Egun eguzkitsu bat izan zen, non jai giroa nagusi izan zen. ner group eta gbe-ner Elkartea osatzen duten 400dik gora pertsonek hartu zuten parte euren familia eta lagunekin batera, pasa den irailaren 24an egin zen lehenengo ner egunean.
>
> »Ner eguna gure enpresa-erakundeen jardueraren Harremanetarako Estilo Berrien adierazpen bat gehiago da, pertsonak proiektuaren muinean eta eragile gisa jartzen ditu, bezeroa erakunde osoaren erdigunean eta eraginkortasuna eta gizarte-ardura oinarrizko arau gisa.
>
> »Eguna aurreikusi bezala garatu zen, goizeko 11etatik arratsaldeko 8etara, eta adin guztietarako ekintzez josita egon zen: herri kirol erakustaldia Esnaola eta Saralegiren eskutik, bertsolariak, trikitilariak, jokoak, tailerrak eta musikarekin lotutako hainbat ekintza txikienentzat; arkumea egon zen guztientzat Karlos Ibarrondo sukaldariak prestatuta eta Walk On Project (WOP)en emanaldia eta disko festa animatuenentzako.

»Koldo Saratxagak, gbe-ner Elkarteko presidenteak hitz batzuk egin zizkien bertaratutako guztiei, batez ere txikienei, “etorkizun hobe baterako gure itxaropena” gisa definitu zituelarik, bizitzan beti grinaz jokatzera animatu zituen, “barru-barrutik, sentituz lehenengo, pentsatuz ondoren eta eginez amaitzeko, grina, emozioa gure eskura daukagun gauzarik baliotsuena delako».

»Antolatzaileak oso gustura agertu ziren, bai izandako parte-hartzeagatik eta baita egun osoan zehar nagusi izan zen giro paregabeagatik ere, dudarik gabe bultzada handia izango da hurrengo ner eguna antolatzerako orduan, datorren urtean.»[195]

gbe-ner
elkartea
Gizarte Berria Eraikitzen
Nuevo Estilo de Relaciones




gbe-ner
ner eguna
ZORNOTZA AMOREBIETA
Irailaren 24an 11etatik 20tara
lur denok
gbe-ner
Gure Baratza Ekologikoak
Nuestros Huertos Ecológicos
Gure helburuak:
- Elikadura osasuntsua eta bertakoa
-Enpleguaren sorkuntza
-Lurra berreskuratzea
-Gizartearekin partekatzea
Nuestros objetivos:
- Alimentación sana y cercana
ANIMATU.



Lur Denok

ner group-en[196] lehenengo proiektu bateratu gisa aurkeztu zen Lur Denok, S.L. 2011ko abenduan, baratza ekologikoak[197] jartzeko enpresa ekimen bat, lurrak berreskuratu eta enplegua sortzea ere [198] helburu dituena.

Proiektua martxan jarriko zela aurreratu zuten gbe-ner Elkartetik *hurbilean* argitalpenaren 4. zenbakian. Lur Denok sortzearen arrazoiak horrela azaltzen ziren bere helburuekin batera:

> ***«LUR DENOK: elikadura eta baratza ekologikoak***
>
> »ner group-en ekintza berrien barruan Proiektu berri bat abian jartzea erabaki dugu, baratzekin eta elikadura ekologikoarekin zerikusia duena; hasierako izendapena LUR DENOK izango da. Proiektua martxan jartzeko lur eremuak eman edo akzioak erosiko dituzten NERaren barruko pertsonekin edo ekimen honetan parte hartu nahi duen pertsona ororekin kontatzen dugu. Gainera guztiok hartu dezakegu parte proiektu honetan, kontsumitzaile bezala edo laguntza pertsonala eskainiz.
>
> »Nekazaritza ekologikoa nekazaritza, ekologia eta gastronomiaren arteko uztarketa da, gure elikagaietan biodibertsitatearen defentsa aldarrikatzen eta praktikan jartzen duena; kontsumitzaileari berme-ziurtagiri bat emanez bizi-kaliatatea eskaintzen duen produktu osasuntsu bat eskaintzeko.
>
> »Aurrez, instituzioekin, agente-sozialekin eta nekazaritza ekologikoan adituak diren beste pertsona batzuekin izandako hartuemanetan, ner groupeko koordinatzaileen taldeko bilera egin genuen nekazaritza ekologikoan Bizkaian aintzindaria den Proiektuetako baten egoitzan, Bermeoko Lur Deian. Hartueman hauetan, gaur egun ondoren nabarmentzen dugun errealitate batetik abiatzen garela egiaztatzen dugu:
>
> »• Eskaintza gainditzen duen eskaera bat dago, urrutitik ekarritako produktuekin ase daitekeena; baina hazkuntza prozesu ezezaguna duten produktuez ari gara, hazten diren lurren distantzia eta bitartekoei dagokienez ingurumen inpaktu handia sortuko lukeena.

»• Biztaleriak ez ditu produktu ekologikoak ezagutzen, baina era berean, osasuntsu jateko eta bertako produktuak kontsumitzeko joera gero eta handiagoa da.

»• Gure herrialdean eskola mailan eta orokorrean elkarlanean aritzeko aukera bat dago, gertuko produktu ekologikoak dituzten abantailak aprobetxatuz. Hortaz, LUR DENOK gizartearen behar hau asetzeko sortzen da.

»LUR DENOKen helburuak

»1. Herrialdean alde batera utzitako, edo etekin gutxiko lurren berreskuratzea, jabearentzat eta ingurukoentzat arazo bat izatetik emankorrak izatera pasatzeko, gertuko nekazaritza ekologiko eta ondorioz gutxiago kutxatzen duen nekazaritza baten bitartez.

»2. Gizartearen arazorik handiena gaur egun langabezia da. Baratza ekologikoen ekimen honek lanik gabe dauden pertsona hauei irtenbide bat eman liezaieke.

»3. Elikadura eta honen inguruko kultura oso eskasa da gizartean. Guztiok entzun dugu behin baino gehiagotan ondoko esaera hau: esaidazu zer jaten duzun eta nolakoa izango zaren esango dizut. Ondo jateak elikagai osasuntsuez hitz egitea dakar, garaian garaikoak eta kontsumitzaileengandik gertukoak. Hau da bultzatu nahi duguna.

»4. Ikastetxeekin heziketa eta formakuntza lan bat egin nahi dugu. Ezagutza elkarbanatu, hau da, naturaren esperientzia platerean ikusten duzun eta elikatzen zaituen horri aplikatu.

»5. Komunikazioari eta beste erakunde eta pertsona batzuekin lankidetzan aritzeari ateak irekita eduki: zergatik, zertarako eta baratza ekologiko bat zer den ondo ezagutzeko.

»6. Familia kontsumitzaileak-bezeroak jaten dituzten produktu horien ereitea, zaintza eta uzta ezagutu ditzaten gonbidatzea.

»7. S.L bat sortu NER esparrutik hasita, gizarteari irekia, lur eta finantza-baliabide berrien aukeren araberako hazkunde bat sortzeko.»[199]

Bi hilabete beranduago aurkeztu zen komunikabideetan Lur Denok. Errealiatea zen dagoeneko lehendabiziko baratza, Amurrion (Araba) dago. ner group taldetik proiektuaren inguruko datu gehiago ematen dituzte:

«Lur Denok-ek baratza ekologikoak bultzatzen ditu lurrak berreskuratu eta enplegua sortzeko

»Lur Denok S.L. Euskal Autonomia Erkidegoan baratzeen bitartez elikagai ekologikoak ekoiztu eta banatzeko sortu den enpresa proiektua da, ner groupen sortu den lehendabizikoa; Amurrion (Araba) kokatutako bi hektareako baratza batean hasi du bere jarduna. Lur eremu honekin lau lanpostu berri sortuko dira, eta beste hainbeste goi-denboraldian. Lur Denokek Gipuzkoan (Idiazabalen eta Villabonan hartueman nahikoa aurreratuak) eta Bizkaian baratza gehiago jartzea aurreikusten du. [...]

»*Mikrokreditua eta banku etikoa*

»Baratza ekologikoetarako lur eremuak bi hektareakoak dira momentuz, jende askok lan egitea ahalbideratzeko. Izan ere, proiektu honetan oso garrantzitsuak dira bi kontzeptu: mikrokreditua, aportazio txikiak direlako (300euro/parte hartze bakoitzeko) parte hartuko duten pertsonak asko izan daitezen helburuarekin, eta banku etikoa, uneoro zure dirua non dagoen, zertan eta zertarako erabiltzen den dakizulako eta kontrolatu eta ikusi dezakezulako. Banaketa ildoari dagokionez Lur Denokek kontsumo-taldeak antolatuko ditu, bitartekariak saihestuz.

»Lur Denokek 416.000 euroko kapitala du, 153 pertsona fisikok eta 21 enpresa erakundek emanda. Proiektua ner groupen barruan sortzen da. ner group orain urte bete sortu zen, 20 euskal erakunde batu zirenean, helburua esperientziak, sinergiak eta ezagutza banatu, eta hobetu, aurrera egin eta eraginkorragoak izateko asmoz indarrak biltzea da: Ampo, ATC Torrealday, Ekin, estudio.k, Grip-on Tools, Grupo Hernandez Zubizarreta, Icaza, Ipar Kutxa, K2K emocionando, Etxekit, Kondia, Lancor, Lizuan, Panelfisa, Royde, Sarein, Tecnogourmet, TTT Goiko, Urtxintxa eta Walter Pack.» [200]

Prentsarako ohar honetaz gain, K2K-ko Asier Irazusta, proiektu berriaren arduradunari elkarrizketa luze bat egin zion Onintza Segurolak EiTBko *Landaberri* saioan [201].

HUSOS proiektua

«Industriarako Giza Garapen Iraunkor baterako Eredua»k hartzen duen izena da HUSOS, lau erakunderen eskutik sortua: Ekin, estudio.k, K2K emocionando eta Tecnalia Research & Innovation, lehenengo hiruak ner group taldeko kideak dira.

> «Giza garapen iraunkor baterako eredu hau oinarri zientifikoa eta teknologikoa izango duten enpresa berrien euskarria izango da, aurrez aipatutako lau erakundeek parte hartuko dutelarik.»[202]

Iraunkortasunarekin duen konpromisoak eta industria jarduerako kontzeptuak bultzatzen dute erakunde hau. Bai jarduera, eta baita ideiak eta kontzeptuak ere metodologia praktiko bihurtzen dira, edozein industria jardueretara eraman daitekeena eta erabilera erreal batetik sortua.

HUSOS proiektuak iraunkortasunaren hiru euskarrietan eragiten du: ekonomia, ingurugiroa eta gizartea; izan ere, industria jarduera osatzen duten alde ezberdinek hiru esparru hauetan eragiten dute. Laburbilduz, garapen iraunkorrak zera esan nahi du proiektu honentzat:

> «Gizarte, ingurugiro eta eragin ekonomikoen ikuspegi orokorra izatea.
>
> »Epe luzerako ikuspegi bat, etorkizuneko belaunaldien, zein gaur egunekoen interesak eta eskubideak aurreikusiko dituena.
>
> »Euren bizitzetan eragina izango duen erabakietan pertsona guztien parte hartzea beharrezkoa dela onartzen duen Jarduera integral baten ikuspegia.»

Bere esperientzian oinarrituta Ekinek, estudio.k-k, K2K-k eta Tecnaliak industria eta enpresa sektorean beharrizan orokor bat dagoela sumatzen dute:

> «Enpresaren estrategian iraunkortasuna sartzeak enpresa-kultura sendo bat eduki eta berrikuntzarako prest egotea eskatzen du, baita ingurumen eta gizarte gaiei errespetua izatea ere. Jarrera

> erreaktiboa, pasiboa eta negatiboa duten enpresek arrakastarako aukera gutxi izango dituzte, ezberdintzeko eta sinesgarriak izateko oinarri sendorik ezean. Haatik, aurrera begirako jarrera duten eta bikainak diren enpresak, produktua edo zerbitzua hasten duten unetik iraunkortasuna sortu eta zehaztea bilatzen dutenak, bere ezaugarriei lotutako enpresa-estrategia bat ezarri ahal izango dute, horrela arrakastarako aukera handiagoak segurtatuz.»

Behar konkretu honen aurrean HUSOSek ere sostengu zehatz bat eskaintzen du:

> «Prozesu guzti honetan iraunkortasunaren aldeko apustua egin duten industriek egoeraren diagnosian, ekintzen antolaketan eta laguntzen ezarpenetan espezializatuak diren enpresen laguntza behar izango dute; iraukortasunaren bide lausoa ibiltzen lagunduko dien norbait, azken batean. Hau, batez ere aipagarria da enpresa txiki eta ertainen kasuan, baliabide gutxiago dituzten horietan, euren ahalegina epe ertainera baino egunerokora bideratzen duten horietan, sarri enpresa handien mehatxupean bizi diren lantegietan.»

Hitz batez, iraunkortasunaren helburua industriak honek berarekin dakartzan aukerak aurkitu eta aprobetxatu ditzan erakustea da. Hauen artean daude ezberdinak izateko aukera, korporazioaren izen ona indartzea, merkatuan txoko berrietara sarbidea eta kontsumitzailearen fidelizazioa.

HUSOS proiektua Eusko Jaurlaritzak babesten du, eta bere garapenerako diseinatu diren sei faseak igarotzen dituenean aurreikusten da bere osotasunean martxan jartzea, eredu kontzeptualaren sorreratik hasi eta erakunde berriaren zabalkunderaino.

6. Kapitulua

Ukiezina den hori mimatzeko beharra sentitu, ukitu daitekeen hori lortu ahal izateko

Sentimendua

Ideien beharrezko argitasuna

Pentsamendua

Harremanetarako estilo hobeago bat eta are emaitza hobeak

Errealitatea

Sarrera

Aurreko orrialdeetan egindako bideak gure ibilbidean kokatu gaitu, ohikoak ez diren premisekin, berehalako uzta nahi izateari utzi dion gure izatetik bertatik hasita. Orain, gure zerumuga zabaldu egin da, haratago ikusten dugu, etorkizunari begiratzen diogu, epe luzera.

Zer dago etorkizuna eta gero? Oso erraza, etorkizunaren atzetik, etorkizun gehiago dago. Helburu dugun garai hau zehazten duen ezaugarrietako bat, honela laburbiltzen da:

> «Ez dago etorkizuna kontrolatuko duenik.»[203]

Ukiezina den hori mimatzeko beharra sentitu, ukitu daitekeen hori lortu ahal izateko | *Sentimendua*

Aurretik jakitea ezinezkoak diren erronka hauen aukerak sentimendu positiboak iradoki ditzakete, erronka hauei aurre egitea ahalbideratuko luketen pertsonen gaitasunak balioan jartzen utziko lukete:

> «Aurretik ikusi ezin daitezkeen gauzak badaude. Ez dakigu zer gerta litekeen nazioarte mailan, irailaren 11a horren adibide garbia da. Aurreikusi bazenezake... bizitza eta mundua ezberdinak izango lirateke. Indarren arteko norgehiagoka baten aurrean geundeke, eta ez adimenen arteko lehia batean.»[204]

Eta arrakasta lortzeko jarrera egokiena, helburuak izateaz gainera, ezezaguna den horren eta berria den horren aurrean erosotasun sentsazio bat edukitzea ere bada. Guzti hori beldurretik, ezinegonetik, gaitzespenetik edo suntsitzailea izan daitekeen beste edozein sentimenduetatik urrun egin behar da:

> «Kontua da, azken finean, zein dagoen etorkizunerako hobeto prestatuta eta zein aurkitzen den erosoago eta zeinek duen erronka berriei, eta munduartuagoak dauden merkatuetan sortuko diren arazo berriei, aurre egiteko jarrera hobea.»[205]

«Merkatuak», bezeroak erronken esparru nagusia dira enpresa munduan, non jarrera eta emozioak ere erabakiorrak diren arrakasta lortzerako orduan, horien artean daude helmugara iristeko iraunkortasuna onartzen dutenak.

> «Giza porroten %75a ezin zaiola trebezia edo gaitasun faltari egotzi kalkulatzen da, jarrera desegoki bati baizik. Honekin, pertsonen arrakastari alde emozionalak intelektualak baino gehiago ematen diola garbi ikusten da. Ondorioa garbia da, pertsonen gehiengoak ez badu arrakasta ezagutzen, azkarregi alde egiten duelako da.»[206]

Etorkizuneko uztak hartu nahi ditugu kontutan, eta unea iristen denean erlatibizatuko ditugu momentukoak horien arabera, txarrak edo desegokiak direnak barne. Emaitza baino gehiago, egin den ibilbideak inporta du eta nola egin den ere bai. Horrela egin dezakegu kuantitatiboa bigarren plano batera pasa delako, lehendabizikoa alde kualitatiboak betetzen duen bitartean.

Azken batean, ereitea dela gakoa barneratu dugu, horren araberakoa izango baita jasoko dugun uzta. Ezinezkoa da uzta jasotzea aurretik ezer erein ez badugu, erabaili ditugun haziak erein gabe, ez dugu fruitu ezberdinik jasoko ere:

> «Horregatik diot, zaindu zure baratza, mimatu tomatea, begiratu zer den egin dezakezuna baina ez zaitez naturaren kontra joan, naturak egin beharreakoa egingo du eta zuk ezin duzu kontrolatu. Erein, jasoko duzu eta, dio esaera zaharrak. Eta hori ezin hobeto egiaztatzen da lurrari begiratuta; hain da esker onekoa, ezer gutxi emanda ere erantzun egiten baitu.»[207]

Horregatik, ez dira lana eta ahalegina bakarrik uzta batean erabakiorrena:

> «Uzta gure sentsibilitatea eta zaintzaren araberakoa izango da.»[208]

Ideien beharrezko argitasuna | *Pentsamendua*

Sentimentuetan lehentasun hauek uste eta pentsamenduekin bat datoz, sentitzteko moduarekin bezain errazak nahiz koherenteak:

> «Askotan kontatzen dut [...] baratzarena eta tomateena. Enpresa bat, edo hobe esanda proiektu bat, portu onera eramateko adibide bezala.
>
> »Lurrak ideia hauek helarazten dizkit: energia, pazientzia, fruituak, esker ona, etorkizuna... baratzak transmititu egiten dit: lurra, ereintza, zaintza...»[209]

Etorkizuna izatea, arrakasta alegia, haztea da, edozein delarik ere hasten den bidea, jardunaren sektorea, leku geografikoa edo abiapuntu ekonomikoa. «Haztea agindu bat da», ziurtatzen du Koldo Saratxagak, kontestu honetan haztea ez dela uzta bat jasotzea bezala zehaztuz:

> «Hazkuntzak aberastasuna sortzea ahalbideratzen du. [...] Haztea agindu bat da. Lehiakorra bazara, hazi egiten zara, besteek baino hobe egiten duzulako, bezeroak asetzen eta erakartzen dituzulako.

»Haztea erraza da, nahikoa da salneurriak nahi haina jaistea. Baina hazkuntza ondorio batzuen emaitza izan behar da, ez maxima bat.»[210]

Garbi dago, zain dauden emaitzak bilatzera garamatzaten ekintzen ildoan kokatzen direla. Naturak, zoriak, egoerek, etab.-ek ere parte hartzen duten ildoa da, gure eragiteko gaitasuna oso mugatua edo baliogabea den eragile multzo bati lotua.

Mundu mental berri hau, antolatzailea nahiz pertsonala, eraintzarako beharrezkoak diren ezagutza berriez jabetzeari esker garatuz doa, etorkizuneko ikuspegiarekin gertatzen den bezala:

«Ereitea eta landatzea uzta jasotzearen aurreko ekintza dira, eta horreatarako hauek ezagutzea beharrezkoa da, denbora ikuspegia izatea, prestaketa izatea, mimoz jokatzea, pazientzia izatea, zaintza...»[211]

Pentsamenduak ere lantzen dira, eta hala gertatzen da iraunkortasuna arrazoitzeko erantzunak bilatzen direnean eta hori onartzen dugunean: garrantzia ematen diogun hori, nahikoa al da nahi dugun etorkizun horretaz gozatzeko?

«Etorkizunaren segurtasuna neurtzeko modurik onena ereintza egiaztatzea da. Kontua nola erein da. Ukitu daitezkeen hainbeste adierazlerekin, ekonomikoak, kuantitatiboak, orainaldia neurtzen dute, era berean iragana ere baden orainaldia.

»Hortaz, aurreikuspenen arabera mugitzen dira bai, baina aspektu ekonomiko, produktibo, zenbakizko, ordukako aurreikuspenak dira, hau da, zenbatu daitekeen guztia, eta nire ustez ukitu ezin daitekeen horiek neurtu behar dira gehiago.

»Zenbat talde dauzkagun, zenbat denbora ematen dugun elkarbanatzen, zenbat bezero berriri egin diegun bisita, zenbat bezero berri ditugun, nola ikusten gaituzten bezeroek, zer gaitasun dugun berritzeko, zenbaiteraino garen malguak, zenbaiteraino sentitzen diren pertsonak proiektuan inplikatuta, nola eta zer dakigun etorkizunaz, nola eta zer forma ematen diogun, lasai al gaude etorkizun honi begira?»[212]

Pentsatzeko modu honen muinean daude pertsonak: erakundearenak, bezeroak, hornitzaileak, bezeroak direnak eta izan daitezkeenak, etab. Ereiteari ematen diogun lekuak gure sentsibilitatearekin zerikusia du, baina jasoko dugun uzta gure ideiekin estuki lotuta dago:

> «Erein ideiekin, pertsonekin eta etorkizun-senarekin eta jasoko duzula ziurtatzen dizut.»[213]

Zer ideiaz ari gara? Ildo erraz eta praktiko berean batzen dira proiektu batekin harremana duten ondoko alde guztiak:

> «Azkenean, gauzak nola lortu nahi ditugun jakitea da kontua, zein pauso eman behar ditugun, nondik nora ibili behar garen. Beti bezala, nola gauzatu behar dugun ereitea. Aurten, oinarri sendo batekin 40ra iristea edozein modutara laurogei lortzea baino egokiagoa dela ere esan dezakegu, adibidez, etorkizuneko irudia desitxuratuz. Etorriko dira emaitzak beranduago. Interesatzen zaiguna, azken batean, ukitu ezin daitezkeen horiek ukitu daitekeen hori lortzeko nola erabili behar ditugun jakitea da. Baina hori gabe, ez dago ezer egiterik.»[214]

Nolaren gainean ideia argiak, kualitatiboak (*ikusi* 2. kapitulua) eta guzti horien artean, pertsonak erakundearen arima direla ideia nagusi bezala:

> «Nahiz eta buelta gehiago eman, atzean beti dago arima bat, beti daude pertsonak.»[215]

> «Honek ideia garbi izatea dakar. Ezin da RR.HH.az eta langileez torloju edo konputagailuez ariko bagina bezala hitz egin. Pertsonak!»[216]

> «Denbora asko baliatu behar da elkarbizitzeko eta elkarren arteko errespetuaren balioa irakasteko. Batzen gaituena banatzen gaituena baino gehiago dela ulertarazten saiatzea etengabe, ilusioak, energiak norabide berean batzeak beti emaitza hobeak emango ditu eta etorkizuna gehiago ziurtatuko du.
>
> »Mimoez, pazientziaz eta naturarekiko errespetuaz esan dudanarekin izan dezake antzekotasunik.»[217]

Jakitearekin batera, sentitzeak motibatu dituen balioekin harremana duten ideiak dira, pertsonak erakundea «direla» onartzea, alegia. Hauek berritzen badute, enpresa berritzailea izango da; parte hartzen badute, partehartzailea izango da:

> «Baliabideak ustiatu egiten dira, baina pertsonak mimatu egin behar dira, animatu, motibatu, sortzaile izateko eta parte hartzeko aukerak eman.»[218]

Eta zentzu honetan, amestutako erakundearen bila jarraitu genezake; beti, etorkizuna ezagutzea ezinezkoa dela onartuz, hau da, gure ahaleginen zehaztasunen emaitza ezezaguna dela barneratuz.

Harremanetarako estilo hobeago bat eta are emaitza hobeak | *Errealitatea*

Errealitatean gaudenean, egunerokoan, sentimendu eta pentsamendu hauek gainean eramaten ditugunean, aurkituko duguna aukerak izango dira, bai erakundearen barruan, eta baita kanpoan ere.

Horrela, kontrolatu ezin daitekeen eta ezezaguna den etorkizuna norabide berrietara sarbide izan daiteke proiektu baten ibilbidean. Hau, erakundeak iragarri ezin daitekeena onartzeko indarra duenean gertatzen da. Era berean, indar honek talde-lanarekin zerikusia du, baita askatasunean eta konfiantzaz egiten diten lan harremanekin ere:

> «Nahasmenduek eta ustekabeek ingurune berriak ezagutzeko aukerak eskaintzen dituzte, aurreikusi gabekoak, planifikatu gabeak. Oparia ez dugu guk aukeratzen, gure inguruan dago.
>
> »Ikuspegia eta helburuak elkarbanatzen dituzten eta konfiantza esparru bat duten taldeek, esperientzia handiak aterako dituzte zalantza une hauek partekatzean, eta dudarik gabe, indarberrituta aterako dira ezustean agertuko diren egoera berriei aurre egiteko.»[219]

Jarrera aktiboak, arrakastarako gogoak eta baikorrak bultzatutako egoera bat da, ezagutzan hazi eta sormena praktikan jartzeko errealitateak sortzen dituena:

> «Ziurgabetasuna berezkoa da etorkizuna ezezaguna delako. [...]
>
> »Ezin daiteke errealitateari bizkarra emanda bizi. Etorkizunari errespetu handia eduki behar zaio, eta hortaz, kontrolatu ezin daitekeen tarte horretarako prestatuta egon behar da. Beste batzuek baino prestatuago egon zaitezke, eta ondorioz jarraitzeko berme gehiago izango dituzu.
>
> »Ziurgabetasuna deitzen duzun hori da sortzeko ilusioa bizirik mantentzen duen ziria, aurkitzekoa, ezezaguna den horren aurrean arraskasta izatea ahalbideratzen duena. Baina

etorkizunean, etorkizunari begira konfiantza izatea, baikorra izatea da.»[220]

Errealiatea ez da ba, guztia zehazten duen diseinu eta plangintza baten emaitza, edo garapen guztia nola kontrolatuko den definitzen duena. Aitzitik, ziurgabetasuna errealitateari gehitzea beharrezkoa da. Horrela pentsatzeko arrazoi sendoak daude, tartean errealitatearen beraren eta inguruko ezagutza jasotzea eta sormena lantzea, zeina errealitate honetara egokitzeko eta proiektu bat gauzatzeko beharrezkoa izango den. Guzti honek ziurgabetasunaren erabilera positiboa suposatzen du, beldurrarekin alderatzea erabat saihestuz:

> «Sortzaile egingo gaituen ziurgabetasun bat eduki behar da.»[221]
>
> «Ziurgabetasuna sortu behar da, lasaitasuna ez da ona, ez baitigu gertatzen dena ikusten uzten. Ziurgabetasuna, ez beldurra, beldurrak blokeo egoerak sortzen baititu eta sormena eragotzi. Ziurgabetasuna ezabatzeko ametsak, kontrolera eraman gaitu.»[222]
>
> «Ziurgabetasuna elkarbanatu behar dugu, ez beldurra, eta beti konfiantzarekin, zeina oso zaila den lortzen eta segundu batean galdu daitekeen, eta era berean oso zaila gertatzen den koherentziarekin.»[223]

Egikaritzak ez dira etorkizunak egokitu nahi digun paperari aurre egitean amaitzen, baizik eta, proiektuaren geroan parte hartzea eta protagonismoa onartzera bideratzen dute, bestalde. Errealitatearen beste ikuspegi honi eta etorkizun-senari esker orainaldian hasten da geroarekin elkar eragiten, ukitu daitezkeen eta ukitu ezin daitezkeen alderdietan:

> «Egiten dugun guztia etorkizunerako inbertsio bat ere izan behar da. Horregatik “gastu” kontzeptua “inbertsio”arenagatik aldatu behar da gure kulturan.
>
> »Modu honetan, egiten dugun guztia hemendik hiru, bost edo hamar urtera fruitua emango duen hazi bat bezala irudikatu behar dugu. Inbetsioa etorkizuneko eraginetan pentsatuz egiten den “gastua” da.
>
> »Ideia berarekin hartu behar ditugu kontutan antolaketa aspektuak. Mugimendu guztiak, ekintza guztiak gauzatu beharrekoak dira, baldin eta etorkizunerako onak badira.

»Harremanak ez zaizkigu unean unekoagatik bakarrik interesatzen, proiektuaren geroa bermatzeko pauso bat gehiago direlako baizik.

»Jokatzeko modu honek adabakiak jartzetik aldentzen gaitu; era berean, erabaki eta egiteko modu asko eguneko uzta jasotzeko bakarrik direla baliagarriak ohartarazteko ere balio digu, eta ez etorkizuneko uztetarako lurra emankor eta ugalkor egiteko»[224]

Ukitu daitezkeen baliabideen artean, ondasunaz gainera, denbora da garrantzitsuenetako bat. Etorkizuna begiratzean, hau ulertu eta erabiltzeko modua ere aldatu egiten da:

«Etengabe ereiten dugunean, lurra behartzen dugu, kaltetu egiten dugu, gehiegi zapaltzen dugu, ez diogu arnasarik hartzen uzten, kutsatu egiten dugu azkenean eta hil egiten dugu poliki-poliki.

»Ez ditugu askatasun guneak uzten, pazientziazkoak, pertsonek barruan duten guztia eman dezaten.»[225]

Ukitu daitekeen horretatik salto kualitatibo berri bat ematen da, sormenera, ikaskuntzara eta ezagutzara, ukitu ezin daitekeen horretara eramango gaituena. Lurra ereitean bezala, pazientzia, naturarekiko errespetua beharrezko da. Hau da, pertsonei denbora eta askatasun guneak ematea beharrezkoa da, etorkizunerako bidea eraikitzeko uste osoarekin.

«Horregatik, hamarkadak dira jada antiprozesu eta antiprozedura naizela, tresna hauek pertsonen sormena hiltzen dutelako beti. Pertsonen berezko izaera sortzailea motibatuko duten eremu askeak sustatu behar ditugu. [...]

»Hazi eta ikasteko modu bakarra gauza berriekin esperimentatzea da, eta huts egin ahal izatea; baina horretarako askatasun guneak beharrezkoak dira, konfiantzazkoak, informazioa eskaintzen dutenak eta gardenak. Zoritxarrez enpresa eta erakunde gutxi dira guztiz gardenak, informazioa eta ezagutza boterea direlako eta hori gutxi batzuentzako bakarrik gordetzen dutelako.»[226]

Bere kabuz aurrera egiteko gai izango den proiektu bat sortzen da horrela, merkatuekiko erabateko menpekotasunik gabe eta erakunde bat osatzen duten gainerako baldintzetatik urrun. Egunero, bere sentimenduek, ideiek eta errealitateek proiektu bati ematen dioten gaitasun bat da:

«Gauzak ondo eginez gero, emaitzak iritsiko direla uste dugu, beti bezala; emaitzak, uzta inork ezagutzen ez dituenez ereiteaz arduratuko gara. Ez dugu uzta ereitearen aurretik jartzen.

»Ondo erein denak uzta ona emango duenaren uste osoa dugu, ez bada urte betean, bitan edo hirutan. Lehendabiziko hiru urteetan aurreikusi ezin daitezkeen hondamendiak gerta baitaitezke, edozein puntutan. Baina erein dugunak fruituak eman ditzan une egokia iritsiko da.»[227]



Egikaritzeak

Erakundearen aldaketaren esperientzia eta NER erakunde batean ibilbide berri bat: LANCOR

Jardueran sektorearen barruan oso ezaguna den gorapenerako motor elektrikoen baitan, enpresa erakunde ezberdin bat dago: Lancor 2000, S.L., pertsonengan, Harremanetarako Estilo Berri batean (NER) oinarrituta. Bere sektoreko gainontzeko enpresek bezala, enpresa xedeak lortzeko egiten du lan, helburu berriak sortuz, baina gaur egun gailentzen den eredutik aldenduta egiten du: pertsonengan oinarritutako proiektu bati esker.

Bere esperientzia lehenengo pertsonan azaltzen dute protagonistek beraiek, gbe-ner Elkartearen *hurbilean* argitalpenaren ale baten.

«LANCOR 2000, S.L.

»"Harremanetarako Estilo Berriari (NER) esker sekretismo, barne-lehia eta bulego asko zituen erakunde bat atzean utzi eta enpresa ireki eta garden bat izatera pasa ginen."

»LANCOR 2000, S.L., Elorriaga Industrial Electrica, S.A. (1943)ren jarraipena da, igogailuentzako motor elektrikoak egiten dituen enpresa espezializatu bat da, egun 80 pertsonako

lan-taldea du eta ner group-en beste erakunde batzuetan birkokatutako zazpi gehiago.

»90. hamarkadako krisiaren eraginez, Elorriagako langileak enpresaren kargu egiteko erabakia hartu zuten, eta euren etorkizunaren aldeko apustua egin zuten, LANCOR 2000 sortuz. Geroago, 2005ean administrazio kontseiluak Koldo Saratxagarekin harremanetan jartzea erabakiko du honek IRIZAR utzi eta gero, LANCORi bere kudeaketan lagundu diezaion aukera aztertu dezan. Horrela, 2005 urtearen amaieran LANCORek Harremanetarako Estilo Berria (NER) hasiko du GHZ eta K2Kren laguntzarekin eta LANCOReko pertsonen %97aren babesarekin.

»Harremanetarako Estilo Berriari (NER) esker sekretismo, barne-lehia eta bulego asko zituen erakunde bat atzean utzi eta enpresa ireki eta garden bat izatera pasa zen. ELCetan lan egiten zuten pertsonak gidaitza taldeetara pasa ziren (egun, bi pertsonen salbuespenarekin, GT osatzen duten gainontzeko guztiek ekoizpen-lerroetan lan egin dute). Gaur egun, LANCOR igogailuen sektorerako motor elektrikoetan espezializatuta badago ere (iman iraunkorren sikronoetan batez ere), eta bezeroen artean sektoreko multinazional nagusiak Schindler, Orona, Yaskawa edo Otis, batzuk aipatzearren, baditu ere, erakundea minieoliko, itsasoko edo automobilgintzako sektoreetan garapen berriekin parte hartzeko dibertsifikazio prozesu bat aurrera eramaten saiatzen ari da, unibertsitatea, Tecnalia bezalako teknologia zentro eta beste erakunde batzuekin lankidetzan.

»2011 urtea gainontzeko erakundeetan gertatzen denaren kontrakoa izaten ari da, eskabide-zorro eta jardueraren garapenari dagokionean urte oso ona izaten ari da, krisiaren aurretik lortutako mailak erraz gaindituta. LANCORentzat Harremanetarako Estilo Berriaren (NER) barruan urte hauetan hartzen joan garen malgutasuna eta konpromisoa, beste erakunde batzuetan birkokatu diren pertsonek egunero agertutako eta agertzen duten gogoarekin batera, 2011ko IHan hasiera batean aurreikusitakoa baino jarduera handiagoari aurre egiteko moduan gaude. Horregatik, aukera hau aprobetxatu nahi dugu, proiektu honi lagundu dioten ner group osatzen duten

> gainontzeko erakundeetako 13 pertsonei egindako ahalegina eskertzeko. Eskerrik asko!!!»

Nola banatzen den praktikan ekonomia eta finantza informazioa erakundeko pertsona guztien artean

«K2Kren liburuei» esker praktika hau xehetasunez ezagutzea posible da, baita sentimendu eta pentsamendu berri hauen inguruko beste hainbat bizipen eta hauengan oinarrituta sortu diren erakundeen errealitateei esker ere.

Kontzeptu ekonomikoak elkarbanatzeari dagokionez, Kofiantza izan zen arraskasta. 2008Ko krisiaren erdian Euskal Herrian jazo zen benetako historia bat gidaliburuan laburbilduta aurkitu dezakegu horri buruzko material guztia, K2Kemocionandok argitaratu zuen lehen liburua izan zen, Koldok berak eta Jabi Salcedok idatzita, kapitulo bakoitza idazteko txandakatu ziren biak. Gai honekin zerikusia duten paragrafoak irakurriz, posible da irizpide garbiak eta jarraibideak aurkitzea; K2K emocionandoren esperientziaren ondorio dira.

Elkarbanatutako informazio honen edukia zehazten hasten da Koldo bera, lehenengo kapituluan:

> «Lehenengo aldiz bada ere, erakundearen galera eta irabazien kontua eta aurreko urteko balantzea pertsona guztiei erakutsiz eta azalduz hasten garela lanean azaltzen diegu, honekin irabazi eta galtzen denaren eta bere kokalekuaren inguruko tabu eta legenda asko erori eta argitzen dira. Proiektu amankomun bat lortzeko eman beharreko pausoetako bat da, guztiak partidu berean jokatzeko, gardentasunetik konfiantza izateko.»[228]

Aurrerago, kontzeptu ekonomikoak ulertu ahal izateko pertsonei eskaintzen zaien beharrezko formakuntza, banaka edo tamaina txikiko taldeetan gauzatzen dela azaltzen du Jabik. Hauek, K2K emocionando erakunde bateko antolakuntzan aldaketa bat eragiteko lanean hasi bezain laster ematen dira:

> «Erakunde berria diseinatzen goazen modua elkarrizketan oinarritzen da, enpresako pertsona guztiekin benetako hartueman irekietan. Horregatik, aste askotan zehar egin genituen bilerak eta topaketak, bertan pertsona guztiek parte hartu zutelarik.

»Bilera batzuk banakakoak izan ziren; beste kasu batzuetan taldekakoak eta beste hainbatetan bi modutakoak. [...]

»Baina topaketa hauek ez dira entzutera eta begietara begiratzera bakarrik mugatzen, erakunde berrian garrantzitsuak izango diren kontzeptu eta balio berriak helarazteko ere baliatzen ditugu, pertsonak, adibidez, galera eta balioen kontu bat edo balantze bat ulertzeko gai izan daitezen formatuz, marjina gordin orokorra edo bezeroak bezalako elementu garrantzitsuak barneratzen joan daitezen. Elkarbanatuko dugun imformazioa helarazten diegu, azken batean.»[229]

Eskainitako ezagutza guztia ez da informazioa bakarrik izango, dena den; pertsonek osotasunaren gainean ikuspegi bat izan dezaten ere lortu nahi da, bere eguneroko lanak dituen eragileak, ondorioak eta finantza eta ekonomia ondorioak barne. Ezaguna da horri buruz Koldok duen, eta orain bere talde guztiak ere bai, markagailurik gabeko saskibaloi partidu baten irudia. Ideia hau gardentasunaren beharraz ohartarazteko helarazten dute:

«Imajinatu, taldeek denbora guztian markagailurik gabe jokatzen duten saskibaloi partidu bat, jarritako denboraren amaieran bakarrik, egun batzuk, hilabeteak edo urte oso bat igarota, eta aditu batek gauzatutako kalkulu ulergaitz eta konplexuen bitartez, partiduaren emaitza halakoa edo bestelakoa dela zehazten dela.

»Baldintza hauetan jokatzea konplexua litzateke, eta dudarik gabe, jokalarien eraginkortasuna eta motibazioa ikaragarri ahulduko litzateke, ez bailitzateke, jokoaren eta azkeneko emaitzaren artean, harreman zuzenik bilatzerik izango. Jokatzea denbora pasa bihurtuko litzateke, inongo helburu eta ilusiorik gabe.

»Antzeko zerbait gertatzen da ohiko enpresetan: partiduaren gaineko informazioa (urteko galera eta irabazien kontua) ez da urtea amaitu eta hilabeteak igaro arte ezagutzen, eta bere konplexutasuna halakoa da, non jokalariek (erakundeko pertsona guztiek) ez duten emaitzaren eta jokatutako partiduaren artean inolako harremanik bilatzen.

»Are gehiago, gehienetan, emaitzei buruzko informaziorik ez da izaten pertsona gehienentzat, eta baldin badago, zeharka eta

manipulatuta aurkezten da. Noski, jokalariak partiduan inplikatzen ez direla eta, enpresarien kexuak datoz gero.

»Horregatik, Harremanetarako Estilo Berrien barruan elementu garrantzitsuenetako bat da, erakundeko pertsona guztiek, Proiektuko Emaitzak (PE) deituko diogun kontua ezagutu eta bere egin dezatela, honek pertsona bakoitzak edo talde bakoitzak egindako lanarekin elkar eragin zuzena izateaz gainera.»[230]

Gardetasunak komunikatzen jakitea dakar, eta hortaz, baita entzun behar duten horien araberako lengoaia bat erabiltzea ere, komunikazioaren eraginkortasuna baieztatzeko:

«Harremanetarako Estilo Berrien garapenean, galera eta irabazien kontua eta kontabilitate-balatzea pertsona guztiek ulertuko duten lengoaia bateta itzultzea, lanaren alde garrantzitsuetako bat izango da lehenengo hilabeteetan, lanarekin eta egindako ahaleginarekin zuzenean harramena izango duen informazioa helarazi dezan, eta informazio hau gertatzen den unean bertan eskuragarri uztea.

»Kontularitza eta finantza alorrean lan egiten zuten pertsonekin bilera asko behar izan ziren, informazioa erabilgarria izan zedin eta jarduera eraginkor baten kudeaketa ahalbideratuko zuen helburu honetan aurrera egiteko.»[231]

Azkenik, erakundeko pertsona guztiek informazio ekonomiko eta finantzario egokia jasoko dute bilera orokor batean. Horrela, pertsona guztiak jakinaren gainean egongo dira, markagailu eta iformazio berarekin jokatzen dutela:

«Ohikoa den bezala, bilera informazio ekonomiko eta finatzario guztiaren, galera eta irabazien kontuaren, hartutako eskaeren ekoizpenaren, liburu-zorroaren, lehengaien prezioen egoeraren, etab.-en gaineko agerpenarekin eta azalpenarekin hasi zen.»[232]

«Guztiek dakite zer gertatzen den. Esan beharra daukat ez datozela guztiak bat. Ez gara sekten modukoak, baina erabakiak bileran hartzen dira eta hori da aurrera ateratzen dena.»[233]

7. Kapitulua

Inkonformismoa

Sentimendua

Berriro hastearen kultura

Pentsamendua

Etorkizunerako lasterketan aurrerra egitea

Errealitatea

Sarrera

Proiektu bat aurrera eramaterako orduan mota guztietako gertakariak eta egoerak sortu daitezke, bai arazoak edo zailtasunak, eta baita arrakastak ere. Batzuek zein besteek, aukera bat eskaintzen dute, hala ikusten jakiten bada, behintzat.

Inkonformismoa | *Sentimendua*

Inkonformismoa da, une bakoitzean, aurrera egiteko, aukera bat ikusteko begiak irekiko dizkiguna. Izan une txarretan edo ez hain txarretan:

> «Eser gaitezen, mahaigaineratu dezagun zerotik hasita, zer egin behar dugun arazo bat sortzen zaigun bakoitzean... eta noski, egin dezagun hau enpresaren maila guztietan.
>
> »Enpresaren prozesu guztia gainbegiratu eta aztertu behar da, lan guztiak sormenez berdiseinatu ahal izateko. Beharrezkoa da enpresa uneoro asmatzea.

»Ez du orain arte egin dugunak balio. Dena berdiseinatu nahi dugu, dena berplanteatu, dena berriro ere pentsatu. Ez dugu adabakirik nahi hobekuntzan.»[234]

Edo arrakastak ereiten ari garenean, ondoren aipatzen den Irizarren une honetan bezala:

«Irizarri buruz, 91n krisi handi bat jasan zuen eta reingeniaritzari esker aurrera atearatzea lortu zuen enpresa bat delaren legenda hedatu da. Ba, ez zen horrela izan.

»Irizar, 94ko urrian, eredu gisa bere iraultzaren hasieran, MCC guztiko kooperatiba onena zen errentagarritasun baldintzei begiratuta, baina baita hazkundean, irudian... Ulertu nahi zenaren guztiz kontrakoa; euforia uneak bizi genituen eta hazten ari ginen, eta konformatu beharrean, erabateko saltoak eman genituen, bai kualtitatiboak eta baita kuantitatiboak ere. Berriro asmatu genuen.»[235]

Porroterako edo arraskastarako ez du edozein erantzunek balio. Sintomei irtenbideak aurkituz edo eragin sendagarriak lortuagatik ere, egoera txar bat berbideratzea ez da nahikoa, arrakastak modu pasiboan onartzea nahikoa ez den bezala.

Bultzada arrakastari erantzuteko «erabateko saltoak» eman nahi izateak dakar, irakurri dugun bezala; eta «arazoen muinera iritsi» nahi izateak:

«Planteatzen den kasu bakoitzean, gauzak ohi bezala egitea saihestu nahi da, baita adabakiak jarri edo hobekuntza txiki bat egitea ere. Berdiseinatu, berriro asmatu, berriro hasi, zerotik hasita aurrera egin, modu egokiago eta ezberdin batean pentsatu behar da. Kasu bakoitzean arazoaren muinera iritsi nahi izatea esan nahi du.»[236]

Bizipen bakoitzaren parte aktibo sentitzera bideratzen duen inkonformismo bat da, parte aktiboa eta gainera erabakiorra, errealitatea goitik behera aldatzeko gaitasuna duena. Arazoak ezagutzera ematen dituen iraganeko errealitateei irtenbideak eman beharrean, bizitza berria sortzeko gaitasuna duena, arrakasta bat antzik ere ez duten beste arrakasta batzuekin gainditzeko motibazioa duena.

Zaitasunen eta arrakasten aurrean, inkonformismoak duen garrantzia azaltzerako orduan dagoen hitzezko kointzidentziaz gainera —«erradikala», «erroa»—, beste bat ere agertzen da, hau ere indar inkonformistak jarraitzen duen bidea azaltzerako orduan

nabarmentzekoa: berriro asmatzeko gogoa, lorpenak eta arazoak berdin motibatzen dituena. Irizarren eraldaketaren adibidean irakurri ahal izan dugu: «konformatu beharrean, erabateko saltoak eman genituen, bai kualtitatiboak eta baita kuantitatiboak ere. Berriro asmatu genuen.» «Beharrezkoa da enpresa etengabe asmatzea.»

Inkonformismoak fruitu hauek sentimendu gehiagoren forman sortzen ditu, euren kabuz, borondatez eta gogoz, proiektu baten aurrerabidean eragiten dute, bere errealitateak eraikitzen laguntzen dute. Era berean, hazi berriek ideia berriak sortu ditzaten ongarritutako lur bat da.

Berriro hastearen kultura | *Pentsamendua*

Sentimenduek bizipenak esperimentatzeko modua aldatzea eta berri batzuk aurkitzea ahalbidetzen badute, ideiak, inkonformismoaren bueltan dabiltzan pentsamenduak ere trasformatzaileak dira. Etorkizunaren bidean aurrerapena fokatzen dute, etorkizunean izatea ahalbidetzen dute, proiektu eta pertsona askoren ametsetan bezala:

> «Beren jarduera etengabe asmatzeko gaitasuna dutenak soilik, ez bakarrik produktua, baita xehetasunik minimoena ere, izango dutela etorkizuna ziurtatuta sinesten dugu.»[237]

Berriro asmatzeak errealitate guztia hartzen du aintzat, bere osotasunean eta baita garapenean ere, ondorioz, abiapuntua ondokoa baino ezin daiteke izan:

> «Beti zerotik abiatzeko ideia honekin, orri zuriarenarekin eta berdiseintze osoarekin.»[238]

Orri zuriaren ideiak dinamismoa ematen dio erakundearen martxari, paralisia edo akatsak eta zailtasunak etengabe errepikatzea eragozten duen erreakzio egoki baterako gaitasuna:

> «Berriro asmatu, berpentsatu, berdiseinatu, ez erori adabakiak jartzean eta justifikazioan, berriro hasteko kulturan baizik.»[239]

Hemendik hasi eta aurreratzean dena da posible, benetako berrikuntzara bidea irekitzen da:

> «“Orri zuri batetik”. Erakunde batzuetan, guztiz berritzaileak izan nahi genuen horietan erabili dugun adierazpena da hau, eta

badakit, behar adinako motibazioa badago, emaitza oso onak ematen dituela.»[240]

Etorkizunari buruzko ikuspuntu honek pentsamenduaren sormena gidatzen du:

«Egunero nire energia ideia berrietara zuzentzen saiatzen naiz, etorkizuna finkatzeko helburuarekin.»[241]

Eta iraganari dagokionez, onartu beharreko bi helburu nagusienak ondokoak dira: batetik, atzean gelditu den horrek etorkizunari dagokion lidergoaren gidaritza hartu dezala eragoztea, eta bestetik, eragozpena ez bilakatzeko ahalegina egitea:

«Berriro asmatu behar da iraganeko esperientziei eta indarrei ez jarraitzeko.»[242]

«Iraganeko gertaerei ez begiratzeko araua ezarri nuen, etorkizunari soilik begiratzen saiatzeko.»[243]

«Eboluzionatu eta berriro asmatu beharra dago etengabe. Etorkizuna diseinatzeko iraganari begiratzen diona bidean gelditu liteke. Hau etengabeko maratoi bat da.»[244]

Berriro asmatzearen ideiak, Koldo Saratxaren ibilbidean, reingeniaritzaren garapenean (*Business Process Reengineering*, BPR) aurkitu zuen baliabide garrantzitsuena, baina baliabide, azken batean. Ezin zitekeen beste modura batera izan, bere burua antiprozesutzat, antiprozeduratzat eta antibaliabidetzat duen norbaitentzat:

«Reingeniaritza, modu batean, aspalditik nire uste sendoen multzoa antolatzera zetorren baliabide sistematizatu bat zen, hau da, pertsonengan sinestea, nagusiak ezabatzea, pertsonek ardurak hartu zitzatela egitea, komunikatu eta informatu, arriskuak onartu...»[245]

Irizarren izen ona handituz zihoan garaia zen, kapitulu honen hasieran irakurri dugun bezala, behin, 1991ko une larria gaindituta. Ikusmolde pertsonal honetaz gainera, Ormaiztegiko kooperatiban reingeniaritzak egikaritu zuen horretan, bertsio pertsonal gisa aztertu diren zenbait ezaugarri ere egon ziren, gerentzia mota honen sortzaileek ezarritakoaren gainean desadostasun asko agertu zutelarik (*ikusi* kapitulu honen «Egikaritzak» atala). Koldok nabarmendu duen bezala:

«Hammer eta Champyren liburutik, enpresan 1994an banatu zena, berriro asmatu horrekin geratu gara.

> Apaltasun faltsurik gabe, bere liburu propioa ere berriro asmatu dugula uste dut, bere ideiekin bat etorri arren, gutxi eraman ditugu praktikara urte hauetan, erabilerari dagokionez gutxi edo ezer ez baita azaltzen bertan.»[246]

> «Ondoren, Champyk bost urte beranduago idatzi zuen beste liburu batean oker zegoela onartu zuen, askok reingeniaritzaren ideia lan-taldea murrizteko bitarteko bezala ulertu baitzuten. Hori ez zen gure kasua izan, guk taldeak osatzeko erabili baikenuen, bezeoarengan sinistu, gure artean gehiago komunikatu eta hazi eta hazi. Inoiz ez genuen pertsonak kaleratzeko erabili. Alderantziz, prozesua guztion artean berriro asmatzea beharrezkoa zen, eta horrek nola egin genezakeen erakutsi zidan, hain zuzen.»[247]

Gaur egun, reingeniaritzaren bertsio pertsonal hau freskoa eta hurbilekoa gertatzen da. «Berriro asmatu» hitzetan egoki izendatuta eta laburbilduta, proiektu eta erakundeetarako oinarri gisa balio digu.

Etorkizunerako lasterketan aurrerra egitea | *Errealitatea*

Errealitatearen esparruan, berriro asmatzea pertsona guztiekin egiten da. Horretarako, erakundeak taldetan banatuta egiten du lan, pertsonek pentsamenduak partekatzen dituztelarik bertan. Bi gauzatze hauek —arrakastara bultzada, aurrera egiteko gogoa eta nahia, arazoen balorazio positiboa— lan egiteko modu honi zentzua ematen diote beren kabuz:

> «Esperientzia berri eta kitzigarri bat eduki nahi da, kide guztiei ezagutza berri bat emango diena, baita talde lanaren bizipen bat ere.»[248]

> «Horretarako beharrezkoa da pertsona ezberdinak biltzea, ezagutza ezberdinak biltzea, alegia eta zerotik hastea. Berria dena guztion arrakasta izango da.»[249]

Gaur egun gailentzen den kultura oinarrituta, erakunde guzti bat berriro asmatzeak bezeroarengana zuzentzea suposatzen du, lehendabiziko planora pasako da sistema hierarkikoa eta botere-eskala ordezkatuz. Horrela ikusi dezakegu argia, sortzen hasia den antolaketa berriaren errealitatean:

«Reingeniaritzatik bezeroarenganako orientazioa jaso eta berreraiki genuen, barne-prozesua aztertu genuen eta Bezero Lerroko Taldea izatera pasa zen.»[250]

«Orri zuri bat den reingeniaritzatik abiatuta, bezeroa gertukoa eta bizia dela ulertzen duten talde autonomoak eta autogestionatuak osatu ditugu. [...] Irizarrek arazoak aukera bilakatu nahi ditu, talde autonomo eta autogestionatuek horrekin zerbait berria egiten jakin dezaten. Reingeniaritza aldaketa sakona da, ez da aldaketa iraunkor bat.»[251]

Eta hala izaten jarraitzen du gaurdaino, K2K emocionandoko Koldo Saratxagaren taldeak ondokoa esaten duenean —Oscar Garciaren *Jabegoak boterea utzi nahi ez duenean* liburuaren bitartez—:

«Bezeroarenganako orientazioa gure ereduaren ezaugarri nagusietako bat den aldetik, egin behar ziren berritasunen lehentasuna argi zegoen. Zerbitzu tasatik hasi behar ginen.»[252]

Hau aurrera eramateko, boterearen figura baztertzen du aldaketa honek eta beren ardurak gauzatzen dituzten pertsonen energia hartzen du bere gain. Helburuak, emaitzak eta ondorioak aldaketa sakon bat suposatzen dute:

«- Helburua bezeroa den lanaren (progresua) kontzeptua;

»- talde bateko kide sentitzearen kontzeptua eta garrantzitsuena taldean egindako azken produktua dela jakitea;

»- komunikazioaren sustapena maila guztietan (barnean eta kanpoan), honek ezagutzaren hobekuntza dakar berekin;

»- erabakiak hartzea sustatzea orokorrean eta liderrengan bereziki;

»- ardurak areagotzen dituena eta nagusiaren irudi zaharkitua ahaztea ahalbidetzen duena, parte hartze aktiboari esker lortutako arraskastaren parte sentiarazten duena.»[253]

Bizi duten horientzako aldaketa handia bezain atsegina da, errespetuz eta bere gaintasunetan antzemateen direnak. Erakundeko pertsona guztiak dira, guztiek eman baitezakete zerbait proiektuak aurrera egin dezan:

«Gaur egun gailentzen den ereduan batzuk agindu egiten dute eta beste batzuk agindutakoa bete, batzuk ardurak hartzen

dituzte eta beste batzuk zer egin behar duten esan arte itxaroten dute, egiaz pertsona guztiak gai garen arren. Gaur egungo eredua iraungita dago, lehenengo pertsonenganako errespetuagatik: guztiok eman dezakegu eskatzen zaiguna baino askoz ere gehiago, naturako gizaki sortzaileenak gara, originalenak. Eta iraungita dago baita gai etiko bati begiratuta ere: gainontzekoekin elkarbanatu behar dugu, besteak hazi daitezen utzi behar dugu. Argi dago, hortaz: antolatzeko beste modu bat, ekiteko, lan egiteko, harremanetan jartzeko, egiteko, sortzeko... posible da.»[254]

Aurrera egin eta eboluzionatzeko gogoan —bi zentzutan asebetzea eta beharrari ematen dion erantzuna— ez da ematen aldaketarik, mugimendurik, desiorik edo horretarako ezinegonik ez badago. Koldok aipatzen eta bere haserrea agertzen duen egoera bat da —komunikabideek titularretan jarrita ohiartzun handiagoa ematen diotelarik[255]—:

> «Oso haserre nago gizartearekin. Oso haserre nago ikasleekin. Historia guztian zehar inor bizi ez den bezala bizi zarete, gizateriaren %0,5aren onenean, lauak zarete. Beti dago norbait honi erantzun eta dena ematen duten gazteak egon badaudela baieztatzen duena, noski! Gauss-en kanpaia, ez da ba han dena emango duenik egongo! Baina ikasleak, unibertsitateak lauak dira, inoiz ez bezala, eta hau, ez da normala. Hemen zaudetenok, 18 eta 24 urte arteko seme-alabak dituzuenok, zergatik? galdetu behar diozue zuen buruari. Herrialde honetako intelektualak, non daude herri honetako intelektualak? Herria aurrera eramaten? Gizartea mugiarazten? Lauak dira. Enpresari jaun-andreak, lauak zarete, orain dela hamar, hamabost, hogei, berrogeita hamar urte esaten zenuten bera esaten duzue. Sindikatuetako gizon eta emakumeak, beti berdina esaten duzue. Politikoez hobe ez hitzegitea, ez baitute hitz ere egiten. Elkarrizketa ez dela beharrezkoa erakusten diote gizarteari, ateratzen den edozer gatazkatsua dela esaten diote. Ezinezkoa da, norbaitek, nahikoa da! esan behar diete.»[256]

Honekin bat eginda lan egiten dute Koldo Saratxagak eta K2K emocionandoko bere taldeak, erakunde baten aldaketa gauzatzea onartzen dutenean. Batez ere, enpresa munduan ematen da aldaketa, beti gizartearen parte bezala, eta heziketa dinamizatzean arreta berezia jarrita.

Horren adibide garbia dira erakundeek NERarekin aldaketa bat hasteko erabakia hartzen dutenean, onartzen dituzten ildo praktikoak. Ikusi Icaza Oficinas Integralesen adibidea, horrela zioen bere web orrian 2009ko urtarrilean:

> «Bikaintasuna bilatzeko gure bidean, K2K emocionandorekin lankidetza hitzarmena sinatu dugu, ICAZA proiektuan kultura aldaketa bat ezartzeko.
>
> »Pertsonengan oinarritutako sistema bat, bezeroarengana zuzenduta dagoena eta gizarteari laguntzen diona.
>
> »Etika, gardentasuna, komunikazioa, banaketa, berrikuntza, harrotasuna: gure balioak.»[257]

Bi urte beranduago, 2011ko urtarrilean, Icazak Eusko Jaurlaritzaren zilarrezko «Q» ziurtagiria jaso zuen. Izendapenaren banaketa ekitaldian, proiektuaren koordinatzaileak, Jose Angel Icazak, horrela laburbildu zuen Icazaren hurbileko errealitatea:

> «Pertsonen kudeaketari dagokion puntuan jaso dugu balorazio handiena. Hau, azken bi urteetan harremanetarako estilo berri batera eraman gaituen aldaketa kulturala gauzatzeko egindako lan gogorraren emaitza da.
>
> »Zilarreko Q hau, merezita daukagun (barkatu apaltasun falta) aitortza da. ICAZAko pertsonek merezi dugu, gure bezeroek, gure hornitzaileek, gure kolaboratzaileek eta ibilbide luze honetan gurekin batera lan egin duten guztiek. Guztiei helarazi nahi diegu gure esker ona eta Q honen zatitxo bat hor daukagula esan. Eta hau, ez da hemen bukatzen.»[258]



Egikaritzeak

Orri zuria, aldaketa erroetatik, erradikala, adabakiak jarri ordez, sentimenduetan bizitasun handia dute, Koldo Saratxagaren petsamenduak eta errealitateak eta K2K emocionando.

Ideia hauek ibilbide luzea dute Koldorengan, eta Irizarren eman zituen urteetan reingeniaritzatik edan zuten askotan. Horregatik, esperientzia hau sartuko dugu kapitulu honetako egikaritzeen atalean.

Gaur egun, aldiz, hasiera eta sorkuntzak laguntzen ditu, K2K emocionandok aholkatzen dituen erakundeetan Harremanetarako Estilo Berri baten aldeko aukeraketa eta gauzatzea. Horren adibide gisa ikusiko dugu Urtxintxa Eskolaren esperientzia.

Reingeniaritza «Made in Irizar»

Reingeniaritzan Irizar, S. Koop. aintzindaria izan zen. Aitzindaria denboran, Ormaiztegiko kooperatiba gerentzia ikuspegi hau begiz hartu zuen lehenengotarikoa izan baitzen, 90. hamarkada erdian, eta aitzindaria baita ere, hau oinarri hartuta bere bertsio propioa sortzen.

Horregatik, gerentzia edo zuzendaritza mota honen ordezkarietako bat izan zen urte askotan zehar Koldo Saratxaga. Era berean, esparru honetan bere zeregin aktiboa nabarmentzen da, Irizarren paregabeko erralitatea horren ondorio garbia izan zelarik.

Beraz, Koldoren sentimenduen, pentsamenduen eta errealitateen laburpen bat egiterako orduan, beharrezkoa da Irizarren garaiko reingeniaritzaren bizipena ezagutzea. Ondoren irakurri daitekeena garai hartan bizi zenaren gertuko argazki bat da. Mikel Olazaranek, Eneka Albizuk eta Katrin Simonek, Nafarroako Unibertsitate Publikoko eta Euskal Herriko Unibertsitateko irakasleek egindako ikerketa laneko pasarteak dira[259].

Jarraikortasun jarrera bereganatzetik urrun, Koldok bere antilanabes, antiprozesu eta antiprozedura filosofiarekin bat egiten duela ikusiko dugu, eta reingeniaritzaz baliatuko da bere estiloa bultzatzeko baliagarrai zaion heinean. Ingurunearekin harremanetan jartzeko modu aktibo bat da eta ibilbide propio batean txertatzeko ardura izatea. Balioak dira inoren laguntzarik gabe, bere egiten dituen eraginen edukiaz haratago.

Reingeniaritzaren definizioa

«Reingeniaritzaren osagai gehienak ez ziren berriak, baina aldaketa orokor bateko programarekin konbinatzeak erakargarri egin zuen, Hammerrek eta Champyk adierazi zuten bezala, bai enpresentzat eta baita AEBetako gobernuarentzat ere, zeinak 90. hamarkada hasieran atzeraldi ekonomikoa bizi baitzuen. Reingeniaritzaren jatorrizko bertsioa hiru ideia nagusitan oinarritzen zen: prozesu nagusiak (erakundearen inplikazioekin) erabat berdiseinatzea (orri zuri batetik hasita); informazioaren teknologia berriak prozesu berrien euskarri gisa txertatzea; eta aldaketaren berehalako implementazioa zuzendaritzak (top down) inposatuta.

»Prozesuen reingeniaritza edo BPR «modako kudeaketa» eredu garrantzitsuena izan zen AEBetan 90. hamarkadan. Reingeniaritzaren etiketaren pean arrazionalizazio prozesu masiboak burutu ziren eta gizarte kostu handiak izan zituen enpresen berregituratzeak. [...]

«Irizarrek lortutako emaitzen gakoa antolaketa aldaketari dagokionean»

«Gure iritziz, Irizarren antolaketa aldaketa BPRa bezalako kanpoko eredu baten egokitzapenaren prozesu aktiboan oinarrituta dago. Irizarrek BPRaren ideia nagusiak bere egin zituen, baina modu adierazgarrian berformulatuz aldaketa propio baten programaren barruan. “Prozesu nagusiak erabat berdiseinatzea” eta “informazioaren teknologia berriak prozesu berrien euskarri gisa txertatzea” ideiak onartu ziren (enpresara egokituz), baina BPR ortodoxoak jasotzen zuen “aldaketaren berehalako implementazioa zuzendaritzak (top down) inposatuta” ideiak sortutako enfasiaren aurrean, Irizarrek pixkanakako inplementazio partehartzaileago bat ezarri zuen. BPR ortodoxoaren aurrean, parte hartzeak (lanean, baina baita irabazietan ere) aldaketan paper garrantzitsu bat jokatu zuen Irizarren, bosgarren paragrafoan ikusiko dugun bezala.

»Estrategiaren definizioa eta inplantazioa, lidergoarekin eta antolaketa aldaketarekin batera izan dira Irizarren arrakastaren giltzak. Aldaketaren kudeaketa parte hartze marko baten barruan gauzatu zelarik. [...]

Irizarren aldaketaren giltza zuzendaritzak estrategia ezartzeko eta langileak mobilizatzeko izan duen gaitasuna izan dira, aldaketa prozesuan azken hauen parte hartzea ahalbideratuz, honek lanaren aberastasuna eta areagotzea ekarri dituelarik. [...]

«Parte hartzea da Irizarren kasuan ezberdintasuna adierazten duen alde nagusienetako bat, honek argitzen ditu, baita neurri batean, enpresak lortutako giza-emaitza eta lorpen ekonomikoak ere»

«Irizarren, konpromisoan oinarritutako antolaketa eredu batean, nabarmen aurrera egin dela uste dugu. Honi dagokionez, gure iritzian, enpresan ezarritako parte hartze sistema ezberdinak [...] paper garrantzitsu bat jokatu dute.

»Irizarren kasuan, parte hartzearena da ezberdintasuna ezartzen duen ezaugarri nagusietako bat, eta enpresak jaso dituen emaitza ekonomikok eta giza-emaitzak azaltzen dituena. Estrategia ezartzerako orduan, eta —batez ere— antolaketa eredu berria ezartzerakoan, langileen parte hartzea lortzeko, zuzendaritzak (gerenteak gidatuta) erakutsitako gaitasuna dira osagai klabeak. Irizarren aurretik zegoen kooperatibagintza kulturak (Mondragon Taldeari zegokiona) aldaketa erraztu zuen, baina kudeatzaile berriaren esku hartzea eta lidergoa, eta estrategia berria eta antolaketa eredu (BPR) berria ezartzerako orduan pertsonak mobilizatzeko erakutsi zuen gaitasuna erabakiorrak izan ziren. Kudeatzaile berria kooperatiban lehendik zeuden parte hartze baliabideak erabiltzeko gai izan zen (jabetzan parte hartzea, baina batez ere parte hartzea emaitzetan), bazkideak lan prozesuan parte hartzera bideratzeko (eduki handiagoko lanak, talde lanean autonomia, hobekuntza bultzatzeko taldeak, baina baita lanaren areagotzea ere) eta aldaketa prozesuan parte hartzera bideratzeko. [...]

«Estrategiaren eta erakundearen arteko lerrokatzea, eta prozesu partehartzaile baten bitartez izan zuen erabateko aldaketa izan ziren Irizarrek jasan zuen aldaketaren eragile erabakigarrienak»

«Irizarren ezarri zen aldaketa erabatekoa izan zen, aldaketa handia izan zen neurrian (erakunde osoan izan zuen eragina), negozioaren edo estrategiaren teoria berri bat izan zuen

abiapuntu, eta hortik aurrera, erakundeari eragin zion etengabe (gaitasun nagusiak, lan praktikak, informazio sistema) eta baita pertsonei ere. Estrategia eta erakundearen arteko lerrokatzea, eta parte hartze prozesu bati esker honen erabateko aldaketa sakona, Irizarrek jasan zuen esperientzian giltzarri izan ziren.

»Antolaketaren aldaketaren muina, kudeatzeko eredu berri bat ezartzea izan zen: reingeniaritza edo BPRa. Irizarrek Hammer eta Champyren eredua hartu zuen oinarritzat. Izatez, 150 ale banatu ziren lana irakurtzeko interesa agertu zuten guztien artean. Baina Irizarrek Hammer eta Champyren liburuaren gaineko irakurketa propioa egin zuen, 90. hamarkadan nagusitu zen irakurketa menderatzailearen aspektu oso garrantzitsu batzuetatik urrunduz (bigarren paragrafoan BPR ortodoxoa deitu dioguna). Irizarren enpresaren prozesu nagusia berdiseinatu zen erabateko hobekuntzen bila eta sistema informatiko berri bat ezarri zen (produktua eta prozesuaren eratzailea), baina inplantazioa gradualki gauzatu zen, eta garrantzitsuagoa dena, modu partehartzailean. BPR ortodoxoaren izaera menperatzailearen aurrean, Irizarrek reingeniaritza kooperatiboa (adierazpena onartzen bazaigu) asmatu zuen.

«Jasotako emaitzak (ekonomikoak eta gizakienak) aldaketa propio bat eragiteko programa bat aurkezteko eta ezartzerako orduan pertsonak mobilizatzeko gaitasunagak azaltzen ditu»

«Jasotako emaitzak (ekonomikoak eta giza eremukoak) aldaketa propio bat azaldu eta ezartzerako orduan, pertsonak mobilizatzeko gaitasuna izatearekin azaltzen dira, kanpoko ereduak oinarri hartuta baina ezarri nahi zen sistema partehartzailera moldatuta. Parte hartze sistema honetan hainbat osagai ezberdindu daitezke. Lehenik eta behin, lanean parte hartzea esan nahi zuen. Egituraren antolaketa klasikoa (hierarkikoa, funtzionala) prozesukako egituragatik ordezkatzean, lanaren aberaste bat (eduki eta ardura gehiago) sortu zen, baina baita betebeharren areagotze bat ere. Kudeatzaile berriak gidatutako lidergo transformazionala, aldaketa eragiteko kudeaketa patehartzailearekin batera izan zen, langileak mobilizatzeko funtsezko faktorea. Ordainetan, lehenengo emaitzak jasotzen joan ziren heinean, aldez aurretik, MCCren kooperatiba bat izaki, egon bazeuden parte hartze

tresnak erabiltzen hasi ziren; bat aipatzearren irabazietan parte hartzea, gure ustetan faktore motibatzaile gisa garrantzi handia izan zuen, lanari eta enpresarekiko atxikimenduari zegokionean.

«Irizarren aldaketa nagusia organoetan eta enpresa egituran eman zen, parte hartzearen eta komunikazioaren bitartez»

«Laburbilduz, Irizarren langileen sozializazio bat eman zen antolaketa eredu berrian (BPR), parte hartzearen bitartez. Instituzio-organoen bereizketari (batzar orokorra, kontseilu-erektorea, kontseilu-soziala, jagoletza-kontseilua) eta kooperatibako enpresa-organoei (gerentzia, zuzendaritza funtzionala) kasu eginez, Irizarren aldaketa nagusia enpresaren organoetan eta egituran eman zen, parte hartzearen eta komunikazioaren bitartez. Inguruko erronkei erantzuteko (globalizazioa, hornitzaileen hazkuntza) Irizarrek estrategia berri bat landu zuen, eta bat zetozen egituraketa eredu eta kudeaketa mota berri bat sortu zituen (BPRan oinarrituta). Enpresa egituren eraldaketa eta antolaketa eredu berrian langileen sozializazioa dira (instituzio-organoek eta batez ere irabazietan parte hartzeari esker), Irizarrek jasan zuen aldaketaren oinarrizko aspektuak.»

Nolakoa da orri zuriaren kultura gaur egun? Urtxintxa Eskolaren esperientzia: antolaketa eredu berria, arduren banaketa berria, sentipen berriak

Orri zuriaren kulturan oinarritutako esperientziak protagonisten eskutik zuzenean ezagutzeko aukera daukagu; orain, Atzio Orexak, Urtxintxa Proiektuko koordinatzaileak azaltzen digun hau bezala. Eskolako gidaritza taldearen lehenengo bileraz mintzo da:

«Talde honek proiektuaren kudeaketa dinamikoa gidatzen du. Epe ertain eta luzera begira erakundearen jarduera lerroak zehazten dituen foroa osatzen du. Arrunki zuzendaritza taldea deitzen zaion horri kontrajarrita, normalean maila altuko zuzendariek bakarrik hartzen dute parte bertan —honekin batera onarpen ekonomiko eta soziala dago—, gidaritza taldea taldeetako koordinatzaileek osatzen dute, ELCetakoak barne.»[260]

Atzioren artikuloan sentimendu honen eta hastearen, ekitearen, aldaketaren, eboluzionatzearen... errealitatearen isla ugari ikusiko ditugu, harremanen, aukeren, esnatzearen... bitartez errealitatearekin hartu eman gehiago izatera bideratuta…

«Urtxintxako Gidaritza Taldearen lehenengo bilera»

«Hilabete inguru pasa da Urtxintxako gidaritza taldearen lehenengo bilera egin genuenetik.

»Gure erakundean osatu ditugun gainerako lan-taldeekin biltzeko behar beste denbora.

»Egitura eta estilo aldaketa ulertzen eta nola ari garen aurrera eramaten antzemateko eta sentitzeko behar beste denbora.

»Eta Oscarrek ere denbora nahikoa izan du zenbaitetan, proiektuaren koordinatzaile naizen aldetik, gure GTaren —gidaritza taldearen laburdura erabili dut— lehengo bilerari buruzko nire bizipenak eta ikuspegia islatzeko artikulo bat idatzi behar dudala gogorarazteko, aurrez agindu nion bezala.

»Hortara noa, nahiz eta denboraz larri ibili.

»Orain sentitzen dudan hau, gure taldeetako lider askok askotan aipatzen duten zalantza sentimendua dela uste dut, GTko bileren gai-ordenean, lehenengo lan gisa Urtxintxan aurrera eramaten ari garen mugimenduen, arduren, zailtasunen, konpromisoen, antolaketa eredu berriaren aurrean nola sentitzen diren azaltzeko proposatzen diedanean bezala. Emozioek eta sentipenek gure bileretan euren lekua izatea garrantzitsua dela iruditzen baitzait.

»Beharrezkoa da lan prozesuari lehenengo pertsonan hitzak jartzeko. Gure ibilbide propioan protagonista egiten gaituen prozesua da, non ardurak, itxaropenak, zailtasunak, erresistentziak, beldurrak, etab. jada bakarka, isiltasunean, beldurrez etab egiteari utzi zaion. Orain pertsonek elkarri begiratzen diote, taldeka, aktiboki komunikatzen dira, lehen aukera sinplea zena orain erronka bilakatzen da, gure lehiakideak aintzat hartzera bultzatuz.

»Honegatik guztiagatik, hitz egiteko esparru bat antolatzea beharrezkoa dela sentitzen dut.

»Egitura aldaketak sortzen diguten emozioek eta arduren banaketa berriak gure erakundean eragina badute, hauei ekiteko behar dugun denbora hartzen dugu. Zentzu honetan, GT ondorengo bilerek, guztiek, hartu dute aintzat puntu hau gai-ordenean, eta momentuz hala izaten jarraituko du.

»Nik artikuloa nola bukatuko den zalantza daukat, baina ez gure erakundeari buruz, ilusioa sentitzen dudalako eta benetan behar duguna egiten ari garelako uste osoa dudalako, eta gainera, gure etorkizuna eta asmoak bere osotasunean erdiesteko baldintza onenak ditugulako. Nigan sentitzen dut, eta poliki-poliki gainontzeko pertsonengan haziz doanaren irudipena daukat. Egia da, dena den, momentuz pertzepzio bat baino ez dela, orain arte ez baitit inork horrelakorik aitortu, baina "errekonozimendu" kontzeptua faltan bota dudan une hauetan lasaitzen nauen eta segurtasuna ematen didan benetako xuxurla batekin kontatzen dut, gutxienez.

»Nabarmendu daitekeen lehengo gauza, GTa orain arte Urtxintxaren erabakiak hartzeko dinamikan parte hartu ez duten pertsonek osatzen dutela da. Orain dela gutxi arte, beste batzuk ginen erakundearen dinamika orokorra koordinatzeko biltzen ginenak. Bulegoan eta bulegotik lan egiten genuen pertsonak, hortik kanpora egiten zenarekin harreman eskasa genuen pertsonak: aterpetxeak, ikastolak eta udalekuak, bereziki.

»Orain, Urtxintxaren errealitatea osatzen duten talde guztiak daude ordezkatuta GTan, honekin bulegoan eta gure erakundean lan egiten duten pertsona guztien artean zegoen urruntzea murriztea lortu dugu. Nabarmentzeko lehenengo puntua da, Urtxintxa "egiaz guztiona dela" (elkarbanatutako proiektua) sinistarazteko balioko duena.

»Beste gai batzuei dagokienez, GTa biltzeko engranaje orokorrago baten parte dela nabarmentzea gustatuko litzaidake. Bilera guztiak, eta GTarenak bereziki, partekatutako eskenatoki batean gauzatzen dira. Orokortasun batean kokatzen dira, aurrez adostutako eta ulertutako mahai-jokoan, GTan parte hartzen dugunoi zentzu bakarrean, onarpenean eta koherentzian hornitzen gaituelarik. Eta lehenengo bilera hartan hala antzeman

nuen nik. Parte hartzeko azaldu zen jarreran eta arduran oinarritzen naiz hau baieztatzeko. Entzuteko jarrera bat, irekia, parte hartzeko gogoa, interes partikularretatik urrun zentzu orokorrean iritzia ematekoa... dira parte hartu zutenen artean jaso nituen lehenengo lorpenak. Bizi ditudan sentipen hauek —gero eta indar handiagoz gainera— berriak dira, edo, kasu batzuetan lokartuta edo gaizki banatuta zeudenak.

»Bilera giro garbian, osasuntsuan eta irekian egin zen. Batez ere, praktikatik ikasteko gogoa zegoela antzeman nuen, erakunde batean onartu dugun funtzionamendu ereduan elkarbizitza esan nahi duena. Giro honetan oso erraza izan zen bilera gidatzea, niri dagokidan ardura hau ere, aurrez aipatu dudan markoaren barruan kokatzen dela nabarmendu beharra daukat, hau da, harremanen egitura orokorrean. Bitxia da hau, izan ere aurreko aldietan mota honetako bilerak gidatzen nituenean ez nuen berdina sentitzen, gauza berdinak egiten nituen arren. Baina orain, egoera beste bat dela nabaritzen dut, eta egoeraren ezaugarri propioek dagokigun lekuan eta betebeharretan kokatzen gaituzte guztioi. Kasurik gehienetan ñabardurak baino ez dira bileraren garapen armonikoa ahalbideratzen dutenak, eta bertan bilera baten koordinatzailearen oinarrizko betebehar guztiak gauzatzeko aukera izan nuen. Sutileziak.

»Taldeari erabakiak hartzeko modu eraginkor eta azkar bat eskura jartzeko aukera eman nahi nion. Kasu batzuetan barrutik, hau da, lantzen ari zaren gaiaren inguruan parte hartuz eta iritzia emanez. Beste batzuetan, galdera zehatzak luzatuz edo gaia eskuetatik aldentzen ari zela konturatzean berriro harira itzularaziz taldeari erabakiak hartzen laguntzen.

»Bilera mamitsua izan zen, lantzeko hamaika bat punturekin; aurreikusitako denboran guztiak arraskastaz gauzatu genituen.

»Behin guztiok nola sentitzen ginen, bizi genituen emozioak nolakoak ziren azaltzeko aukera izan genuenean, egoera ekonomikoaren aurkezpenak guztiok lurrera ekarri gintuen. Bukatu ziren ekonomia gaietan gauzak nola zeuden bi pertsonek solik jakitea. Bukatu ziren banatzen ez genuen garaia, eta ez opakotasun edo obskurantismoagatik, duen garrantzia emateagatik baizik, irabazi asmoarik gabeko erakundea garela ahaztuta. Egoera ekonomikoa partekatzen hasi ginen, guztiok ezagutzeko eta ardurak hartzeko. Orain osagai didaktikoekin

komunikatzen gara, kontzeptuak ulertu eta zenbaki hotz eta absolutuek zentzua har dezaten. Poliki-poliki, GTaren ondorengo bileretan hortara gerturatzen joango gara, eta “gastu zuzena”, “marjina-gordina”, “altxortegia”, “eraginkortasuna”... bezalako kontzeptuak gero eta ezagunagoak egiten joango dira, eta ondorioz baita aipagarriagoak ere. Gure egunerokotasunaren parte izaten hasiko dira.

»Bilerako gainontzeko puntuak gure eguneroko betebeharrei zegozkienak ziren, batzuk informatzaileak baino ez ziren, beste batzuk erabakiak hartzea eskatzen zuten.

»Bilera hasi aurretik, erabakiak hartzerako orduan azalduko ziren jarrerek eta iritziek kezkatzen ninduten. GTan proiektuetako lider bezala ari ziren pertsonek parte hartzen zutenez, a priori euren lan-taldeetan proposatutako iritziak gogor defendatuko zituztelaren beldur nintzen, hau da, parte hartzea gainontzekoen ordezkaritza soil bat baino ez izateak ematen zidan beldurra, gainontzeko taldeen iritziak eta erakundearen ikuspegi orokorra kontutan hartu gabe. Baina nire hasierako kezka segituan desagertu zen, horrela ez zela konturatu bezain laster. Proposamenak luzatzen ziren, bai, baina testuinguru orokorrean planteatuta. Hau ez dela beti horrela izan behar ulertzen dut, baina garrantzitsua iruditzen zitzaidan lehenengo bilera hartan talde bakoitzaren kokapena hori izatea, ibilbide hau kokapen partikularretatik aldenduta hasteko, ordezkaritza zuten horiek bakarrik kontutan hartzetik urrun. Hala, talde batzuetako proposamenak berriz adierazi behar izan zituzten eta beste batzuk interes orokorren arabera onartu ziren.

»Hau da, gutxi gorabehera, gidaritza taldeko lehenengo bilera hura nola bizi nuen azaltzen duen kronika. Nola sentitu nuen nik eta nola sentitu nintzen bertan. Aitortu beharra daukat baita, artikulo honen hasieran nituen zalantzak ere desagertu direla. Gutxi gorabehera horrelako zerbait izan zen.

»Horrela bizi izan nuen nik.»[261]

8. Kapitulua

Sormenak sustrai emozionala du, pertsona guztiek dituzte emozioak

Sentimendua

Pertsonetatik soilik sortzen da berrikuntza

Pentsamendua

Pertsonen onena aintzat hartzea, eta ez onenak bakarrik

Errealitatea

Sarrera

Gure sentimenduetatik, pentsamenduetatik eta errealitateetatik haratago joateko mugimenduak berriro asmatzera eraman gaitu aurreko kapituluan.

Gelditzen ez bagara, orain berriro asmatzea martxan jartzen duen energiaren jatorriaz galdetzera garamatza. Eta erantzuna hitz honekin laburbiltzen da: berrikuntza.

> «Berrikuntza etengabeko asmakuntzaren eragile sortzailea da.»[262]

> «Berrikuntza, erakundea etengabe asmatzea bezala ulertuta, oso enpresa gutxik barneratzen dute, eta ondorioz oso gutxi dira praktikara eramaten dutenak.»[263]

Beste modetako bat, reingeniaritza izan zen bezala. Berrikuntzak ere pertsonek eman dezaketenaren eduki guztia jasoko du, hark bezala. Proiektuaren ibilbidearen zerbitzura aplikatuta, ez du modekin edo tresnekin, prozesuekin edo prozedurekin zerikusirik.

> «Berrikuntzak makina bat definizio ditu, baina zoritxarrez, pymeak zuzentzen dituzten horiek ez dituzte bere egiten. Eta berria eta originala izango den zerbaiten bila jarraitzen dugu.»[264]

Sormenak sustrai emozionala du, pertsona guztiek dituzte emozioak | *Sentimendua*

Guztia pertsonen barrutik sortzen da, beharrezkoa da sustrai hori aintzat hartzea:

> «Sortzea emozioen munduan barneratzea da.»[265]

Pertsona bat aritu daitekeen esparru guztietatik, emozionala berrikuntzaren oinarrian aurkitzen da. Mesfidantzak eta gutxiespenak alde batera uzteko, egokia da nabarmentzea:

> «Pertsonok gure sorkuntza eta berrikuntza gaitasunak hobeto garatzen ditugu adimen arrazionala eta adimen emozionala batzen ditugunean.»[266]

Emozionala dena aintzat hartzeko gogo hau, berrikuntzarako erronka bilakatzen da, eta aukera bat. Lehenengo eta behin, pertsonen gaitasunetarako:

> «Gaitasun intelektualak bezain garrantzitsuak dira emozionalak, eta hauek bai biderkatu ditzazkegula.»[267]

> «Baliabideak agortu egiten dira; pertsonak ez.»[268]

Baldintza egokienak daudenean denboran mugarik eta etenik ez duen eboluzio bat gertatzen da, erakundeko pertsona guztiei, beren adimen emozioanalarekin, proiektu amankomunean parte hartzeko aukeran laburbiltzen delarik:

> «Berrikuntzak, berria den horretara zabaltzen diren aukerak, areagotu egiten dira pertsonen arteko loturarekin. Sortu nahi duten gero eta pertsona gehiago badago, eta pertsona gehiagorekin harremanak izaten badituzte, eta harreman hauek euren artean orduan eta ezberdinagoak badira, gehiago izango dira berrikuntzarako egon daitezkeen aukerak. Kooperatiba prozesu bat da, komunikazioak berebiziko garrantzia duena.»[269]

Antolaketaren esparruan, hau disziplina anitzeko eta autogestionatutako taldeetan zehazten da, pertsonei jarduera amankomunean parte hartzen dutela sentiarazteaz gainera:

> «Talde-lanak adimen-emozionala sustatzen du, hortaz, baita sortzeko gaitasuna ere, berritzaileak izatekoa. [...] Inplikatuta dagoen gehiengoari proiektuan modu batean edo bestean parte hartzea gustatzen zaio. [...] Arraskasta eredu bat da, atzean inor uzten ez duena eta pertsona guztiek ahal dutena ematen duena.»[270]

Erakundeko arduradun nagusiak dira, taldeetako buruak bezala —azken batean, beste batzuekin harremana duen pertsona arduratsu oro— berrikuntza sentitzeko duten moduarekin pertsonak hauek burutzera bideratzen dituztenak:

> «Ez dago dudarik berrikuntza dela denboran, erakundeak bata bestearengandik ezberdintzen dituen oinarrizko faktorea. Kudeatzaile bakar batek ere ez du berrikuntzaren garrantzia zalantzan jartzen, erakundearen biziraupen eta etorkizunari buruz ari garenean. Praktika ordea, ezkutuan dagoen sentimendu honen oso bestelakoa da. [...]
>
> »Ikuspuntu sendo bat eta lidergo ausarta eskatzen ditu, estrategiaren orientazio bat, ikuspegia eta kultura bat, gauzak egiteko modu bat, proiektuak ibiltzeko bere modu propioa izatea. Erakunde bakoitzak dituen eta aurkitzen dituen erronkei eta aukerei aurre egiteko modu bat da. Beste behin, ez daukagu aurretik prestatutako errezetak erabiltzerik.»[271]

Hitz gutxitan, lidergoa egoteak edo ez egoteak, berrikuntza egotea edo ez egotea suposatuko du:

> «Kudeatzaileak aldatu egiten dira, liderrek berritu egiten dute. Kudeatzaileak laburrean daude, liderrak luzean; kudeatzaileek kontrolatu egiten dute, liderrek askatasuna uzten dute. Hortaz, kudeatzaileak liderrei gailentzen bazaizkie, laburra luzeari gailentzen bazaio, edo kontrola askatasunari gailentzen bazaio, porrota segurua da. [...]
>
> »Gaur egun diseinatzeko, moldatzeko, ekoizteko, banatzeko, arazoak konpontzeko, bezeroekin harremanak izateko, milaka eta milaka bezero berrirekin elkartzeko dugun gaitasuna, modu batera edo bestera komeni zaielako, pertsonek duten guztia

ematen duten proiektu berritzaile baten ondorioa da. Baina berriro diot, askatasun eredu batetik.»[272]

Motibazioa, ilusioa eta dinamismorako gogoa dira berritzaileak diren pertsonak eta erakundeak ezberdintzen dituzten ezaugarriak:

> «Tentsio puntu bat mantendu behar da lorpena erdiesteko. Erakundea bizirik mantenduko dutenak, ilusioak berrituta, monotonia mezulari txarra delako, zaharkituta dagoena. Ilusioa ekarriko diguten aukeren bila aritu behar da etengabe. [...]
>
> »Pertsonak gure erronka berriekin motibatzeko abilezia izan behar dugu. Taldeak sortzea da bide egokiena.»[273]

Pertsonetatik soilik sortzen da berrikuntza | *Pentsamendua*

Proiektuan protagonismoa pertsona guztiei dagokiela kontutan hartzea, eta beraiengandik bakarrik etorriko dela berrikuntza, euren barneko gaitasunak aintzat hartzetik eta ez horrenbeste erresistentzia fisikotik edo lan egiteko indarretik.

> «Ezagutzaren eta berrikuntzaren aroan bagaude ere, beti egon izan dira ezagutza eta berrikuntza punta-puntako erakundeetan.
>
> »Gainontzeko "enpresetan", oinarria eta bere jarraikortasunaren bermea ekoizpenean eta aurrera jarraitzean egon dira. Modez gain, bistakoa da pertsonak direla soilik berria, sormenezkoa emateko gai, hau da: ezagutza eta berrikuntza.»[274]

Pentsamenduaren eremuarekin duen harremana eteten ez denaren balioztapena, eta era berean, errealitatera bideratutako beste ideia batzuk pizten ditu:

> «Garrantziaren maila honetatik, proiektuko partaide moduan, ondo informatuta dauden pertsonak, etorkizun-sen bat elkarbanatu dutenak, motibatuta sentitzen direnak eta konfiantza eta askatasun esparruetan mugitzen direnak euren berrikuntzarako eta ekintzailetasunerako gaitasunak gauzatu ahal izateko aukerak edukitzea baino ez dute behar, formakuntza egoki batek lagunduta. Eta aukera berriak arakatu.»[275]

Pentsamendu berritzaileak ez du berrikuntzatzat onartzen gisa horretara aurkeztu zaion hori, eta jokatzen duen paperarekin koherentzian eskura dauden baliabideak bere proiektuarentzako erabilgarriak direla pentsatzen du, eta hauek eraldatzea beharrezkoa bada:

> «Tresnak, prozesuak, prozedurak eta arautua eta aldez aurretik zehaztua dagoen guztia ezin dira pertsonen gainetik jarri. Pertsonen baliorik handiena sortzeko duten gaitasunean dagoela benetan sinesten badugu, hori sortzea eragozten duen guztia akats handi bat dela ulertuko dugu.»[276]

Askatasuna, konfiantza, akatsak eta ezagutza dira pentsamendua berrikuntzara iradokitzen dituzten gakoak. Pentsamendu hierarkikoarekin alderatuta, guztiz ezberdina den antolaketa kultura baten premisak osatzen dituzte:

> «Berrikuntzari buruz hainbeste eztabaidatzen den herrialde honetan, ez dut pertsonei nahikoa protagonismo ematen dieten ideia eraldatzailerik ezagutzen. Ez dut indarrean dagoen erakunde mota zalantzan jartzeko hainako ausardiarik ikusten, ez dut datozen garaietara moldatzeko beste ezinegon ikusten.»[277]

> «Urte bete daramagu Berrikuntzaz hitz egiten, baina ez ditugu mendeetan indarrean egon diren botere egiturak aldatu nahi. Kontrolak eta botereak gutxiengo baten eskura egon behar dutela sinesten jarraitzen dugu, 1913tik datorren organigrama baten arabera. Ez gara ikustera iristen, hainbeste desiratzen ditugun berrikuntzak lortzeko pentsamenduz askeak eta ilusioz beteta dauden pertsonak soilik direla gai.»[278]

Pertsonen protagonismoa ezinezkoa da kontrola dagoen lekuetan, hierarkiakoa ez den horrengandik etorri daitezkeen edozein ekarpen berritzaile eragozten duelako.

> «Konfiantzarik gabe, sormen guztia, ilusio guztia, talentua jardueraren zerbitzura jartzea fantasia hutsa dira.»[279]

Orainalditik eskaintzen den erronka, erraza da identifikatzeko: pertsona guztiak hartu behar dira aintzat eta guztiek eduki behar dute paper aktibo bat proiektu baten inguruan, ez boterea dutenen zerbitzura dagoen lan bat edo boterea duten gutxiengoaren kontrol bat:

> «Murgilduta gauden aro aldaketak pertsonek benetako arriskuak hartuko dituzten paradigma berri baten beharra areagotzen du, inolako zalantzarik gabe. Honek gizartean aldaketa kultural bat

ematea suposatzen du, Harremanetarako Estilo Berri bat (NER), non erakundeek, izan publikoak edo pribatuak, ilusioz betetako eta helburu eraginkorrak izango dituzten erronkak antolatuko dituzten.»[280]

Etorkizunari begira, berrikuntzara eramango gaituen ezagutza berriak erdiesteko, beharrezkoa da harremanak askatasunez eta konfiantzaz egingo diren guneak sortzea; proiektuaren errealitatea osatuko duten ezagutzak dira. Erabakigarria den osagai praktiko bat ere badute, beraz; hortaz, ezagutza genero hau hartzeko beharrezkoa den esperientzian, ikasteko balio duten akatsak egin eta onartzea dakar berarekin:

> «Hau da erakundeek jarraitu behar duten bideetako bat, ezin dute ezaguna duten horretan bakarrik gelditu, pertsona gehiagok bide berriak egin ditzatela ahalbideratu behar dute, akatsak egin ditzaten utzi, esperimentatu dezatela ezagutza berriak bereganatzeko helburuarekin.»
>
> »Berrikuntza artetik gertuago dago logikatik edo arrazoitik baino. Ideia handiak lantzeko sormena galderak eginez hazten da eta ordura arte pilatutako ezagutzatik haratago joanez. Ezagutza esperientzia gehiago izanda bakarrik hazten da.»[281]

Berrikuntzaren bidetik joateak, epe luzera etorkizunean egon daitezkeen aukerak onartzea dakar. Bai geroa, baita berrikuntzaren fruituak ere, zalantzazkoak dira, ez daude bere osotasunean ezagutzerik. Zalantza hori modu positiboan baloratzea, pentsamendu berritzailearen beste gakoetako bat da:

> «Sortzea proiektua elkarbanatzea da, elkarrekin garatzea eta haztea, berrikuntzak sortzen duen zalantzarekin. [...] Ezezaguna den horrek pertsonen ekintzailetasunerako gaitasuna esnatzen du.»[282]
>
> «Nahasmenduek eta ustekabeek ingurune berriak ezagutzeko aukerak eskaintzen dituzte, aurreikusi gabekoak, planifikatu gabeak. Oparia ez dugu guk aukeratzen, gure inguruan dago.
>
> »Ikuspegia eta helburuak elkarbanatzen dituzten eta konfiantza esparru bat duten taldeek, esperientzia handiak aterako dituzte zalantza une hauek partekatzean, eta dudarik gabe, indarberrituta aterako dira ezustean agertuko diren egoera berriei aurre egiteko. Edo oraindik dena kudeaketa-plan batean zehaztuta egon behar dela pentsatzen jarraitzen dugu?»[283]

Pertsonen onena aintzat hartzea, eta ez onenak bakarrik | *Errealitatea*

Berrikuntzarako formula magikorik ez dago, pertsonak euren ezagutzak eta gaitasunak sortzeko, hauek dira berrikuntza lortzeko fruituak ematen dituztenak:

> «Ondo aztertuta, ezagutza pertsonen jabetzakoa dela esan daiteke, berrikuntza pertsona hauen sortzeko berezko gaitasunetik datorren bezala, hauek ilusioz eskainiko dituzte gainera gaitasunok, proiektua beraiena ere badela sentitzen badute eta ez prozesuak, prozedurek edo modak hala dela esaten dutelako.
>
> »Ondoren, enpresa kudeaketen modak giltzaperatzea helburu duten formula magikoak bilatzen tematzen bagara ere, ez da guztiz zentzuzkoa izango, elkarrekin bizi behar dugun pertsonen borondatea aintzat hartzen ez bada.»[284]

Orain, errealitatearen eremuan jarriko ditu agerian bere mugak antolaketa ereduak, edo haatik, pertsonak berritzaileak izateko aukerak ahalbideratuko ditu:

> «Uste dut ez dela berrikuntza aurkitu behar duguna, beti jakin izan dugu hori egiten; inguratzen gaituzten pertsona guztiei aukerak ematen jakin behar dugu, berritzaileak izateaz gainera izateko ere gai diren horiei, ilusio sortzen dien horrekin berotzen diren horiei.
>
> »Inoiz ez dugu orain bezain eragin eremu zabalik izan, ezta hainbeste ezinegon dituzten gazteak ere, horrenbeste ikasketa eta hizkuntza, behar ekonomiko eta psikologiko ezberdinak dituztenak; hala ere, kasu askotan euren aitek eta aitonek izan zituzten antolaketa ereduak eskaintzen jarraitzen dugu.»[285]

Askatasunez aukeratzen badute, pertsonak berritzaileak izango dira, baina inoiz ez dute aukeratzerik izango, proiektu amankomuanari begira duten ahalmen guztia garatzeko dauden aukera guztien artean hautatzerik ez badute:

> «Helburua nork nahi duen edo ez duen nahi etengabe galdetzen ibiltzea ez denez, arau bezala, aukerak pertsona guztiei ematea da onena eta hala, horietako bakoitzak duen energia guztia eman dezala saiatzea.

»Ez dugu ahaztu behar ez dagoela pertsona berdinik eta hortaz, benetan garrantzia duena lortutako energia guztiaren batuketa da, denboran aldakorra izango dena, gainera.»[286]

Berritzen duen erakundeak taldeko lan harremanak sustatzen dituen eremu bat osatzen du, askatasunez, konfiantzaz, lorpenak izateko gogoz, arduraz:

«Akats handia da pertsonak "esku-lan" gisa hartzea edo behin eta berriz lan berdinak egitera atxikituta daudela pentsatzea, inolako askatasunik eta erabakitzeko gaitasunik gabe. Pertsonengan oinarritutako proiektu bat izatean datza, eta sortzaile izateko euren berezko gaitasunean, askatasunezko eremuetan. [...]

»Proiektuaren eta arrakastaren parte sentitzen diren eta arduratsuak diren pertsona autonomoz inguratu behar gara, euren gaitasun intelektuala eta emozionala jokoan jarriko dutenak eta, era berean, etengabeko esperientzia berriei esker, euren ezagutzak areagotzen dituztenak.

»Berriro ere errepikatuko gara, baina honetarako askatasun eremuak sortzea beharrezkoa da, etengabeko kontrolak eta botere esparruak ezabatu, ia erakunde gehienetan dauden "behi sakratuak" integratu edo albo batera utzi.»[287]

Motibazioa areagotu egiten da arrakasta probatzerakoan. Hala ere, erakundeari lorpenen aukeren berri emango dioten pertsonak berak dira. Proiektuaren protagonistak, bere ibilbidean zein arrakasta lortu nahi duten zehazteko gaitasuna duten horiek dira:

«Zenbait exekutibo aldaketaren beldur dira, epe laburrean porrotaren beldur direlako. Epe laburrera errentagarritasuna bilatzeak ez du etengabeko berrikuntzaren giharra sendotzea errazten.»[288]

Erronkak, hasteko, kualitatiboak dira eta bere izaera emango dioten erronka kuantitatiboak lagunduta datoz:

«Etengabe gastuez eta emaitzez arduratuta egotean produktibitatearen tentsioa sortzen da. [... Aitzitik] Kontua ilusioa izatea da, erronkaren presioa.

»Talde bat sortzen denean, zerbait ezberdina lortzeko helburuz sortzen da, eta horregatik, erronka bat suposatzen dion zerbait.

Hierarkiarik gabeko eremu batean zaila da produktibitatearen tentsioa besteenetatik gailentzea.

»Adimen eta emozio intelektualari esker ezberdindu behar gara. Egun, sortzen ari diren herrialdeetako lehiakortasunarekin, non pertsonen gastuak hemen baino hamar edo hamabost aldiz txikiagoak diren, ahalegin fisikoaren bitartez bakarrik lehiatzea zuzendaritzaren gaitasun ezaren erakusle da, baita sahiestezinezko itxiera baterako bidea ere.»[289]

Zehaztu gabeko aldaketa bat gauzatzea, erakunde berritzaile baten kanpoko itxura da. Aldaketa honek esan nahi duen hazkundea da, batez ere kualitatiboa, hau da, heldutasuna. Era berean, heldutasunera iristeak aukera gehiagoz gozatzeko gaitasuna dakar, eta baita posibilitate gehiago lortzekoa ere. Horregatik, berrikuntzaren emaitza, berrikuntza gehiago da:

«Ez dut sinisten horrenbeste enpresa heldu edo produktu heldu dagoenik, baizik eta berrikuntzaren zentzua falta zaien erakunde heldu ugari.

»Txinan edo beste herrialde batzuetan bilatu behar ditugun aukerak zeintzuk diren ezagutzeko, lehenengo gu izan behar gara barrutik zerbait egiteko gai. Zure gaitasunak, zure produktibitateak, zure errendimenduak ezagutzen dituzunean ikusi ahal izango duzu non dauden aukerak.»[290]

Erakunderik berritzaileena talentu gehiena aintzat hartzeko gai dena da. Pertsona guztiek dutenez talentua, bere talentua, berritzen duen erakundeak ez ditu onenak behar, pertsona bakoitzak duen onena baizik. Eta hori lortzeko bidean izango da, gutxi gorabehera, gisa honetako erakunde bat izatera iristen bada:

«Euren etorkizuna proiektu amankomun batean integratuta dauden pertsonengan oinarrituta garatzen duten erakundeek soilik sortuko dute arrakasta bideratu eta hartaz gozatzeko nahikoa berrikuntza. Talentua hartuko dutelako aintzat, motibazioaren ondorio izango dena, pertsonalki eta kolektiboki gero eta handiagoa den ezagutzarena, pertsonak, dituzten balio guztiekin, esperientzia amankomun baten konpromisoa hartzearen eta sormena eta ekintzailetasuna bezalako gaitasunen ondorio.

»Talentua ezagutza konprometitua da; proiektu baten ilusioz eta pasioz hartzen den ezagutza da, non bere jabea arrakastaren parte sentitzen den. Ez digu ezertarako balio onenak edukitzea, ez badizkiegu harremanetarako, askatasunerako eta euren balioak erabiltzeko aukerak errazten.

»Margolari onenak, idazle onenak ez du ezer sortuko ez badago erabat inspiratuta eta motibatuta.»[291]



Egikaritzeak

Aurreko kapituluetan hainbat esperientzia partehartzaile islatu dira, emaitzei zein beren egikaritzei zegokienean. Jarraian, erabateko adostasuna lortzeko pertsona guztiak nola hartzen diren aintzat azalduko da, bizipen ezberdinen bitartez.

Batzar orokor bateko esperientzia

Batzar orokorra aipatzen dugunean, hitzaren zentzurik zabalenean ulertu behar dugu, hau da, erakundeko pertsona guztiekin egiten den topaketa bat, horietako bakoitzak izango duelarik iritziak eta bozka emateko eskubidea.

Esperientzia hau, Ainararen eskutik ezagutuko dugu, Urtxintxa Eskola Harremanetarako Estilo Berri batekin (NER), antolaketa aldaketa bat aurrera eramateko K2K emocionandorekin harremanetan jartzen den unean.

«Luxuzko arratsalde bat»

«Pasa den martxoaren 5ean, ostirala, niretzako esperientzia berri bat izan daitekeena bizi nuen, bizipen berri bat: Harremanetarako Estilo Berria aurkezteko bilera Urtxintxan.

»Eta niretzako esperientzia berri bat izan zen, NERa aurkezteko bilera askotan parte hartu badut ere, lehenengo aldia zelako kide gisa parte hartzen nuena; guretzako NERak zer esan nahi zuen lehenengo aldiz entzun nuen bilera batean, bertan ideien aurkezpenak entzun eta hauek barne-barnetik elkarbanatzeak suposatzen zuen urduritasuna lehenengo aldiz bizi nituelarik.

»Baina bazegoen zerbait gehiago, egun hura berezi egiten zuena, izan ere aurkezpena Urtxintxa, S. Koopeko pertsonei egin zitzaien, hezkuntzan eta aisialdirako formakuntzan aritzen den irabazi asmorik gabeko erakunde bat, ia 30 urteko ibilbidearekin eta bere benetako misioaren funtsak berreskuratu nahi dituena.

»Ohituta gaude sozietate anonimoek, sozietate mugatuek, kooperatibek... gure zerbitzuak eskaintzeko deitu gaitzaten, baina lehenengo aldia zen hezkuntzan aritzen zen elkarte bat gugana etortzen zena eta bere erakundearen zentzuan sakontzen laguntzeko eskatzen ziguna... erabateko luxua.

»Koldo, Pablo, Oskar eta ni izan ginen bizipen honen protagonistak. Pablok kamararekin jaso zuen bertan bizi izan zen guztia, Oskarrek eta nik partekatzea gustatuko litzaizkiguken eta NERaren oinarria diren ideiak aurkeztu genizkien Urtxintxako kide guztiei, eta Koldok guk azaldutako guztia osatu zuen.

»16:00etan bilerarako propio prestatutako gelan elkartu ginen guztiok, eta hantxe gertatu zen lehendabiziko ezustekoa... zein gazteak ziren guztiak... Azalpenarekin hasi nintzen. Esaten nizuen bezala, Urtxintxa aisialdiko hezkuntzan aritzen den erakunde bat da, euskararen erabilera sustatzen duena, euskara komunikatzeko erabiltzen duena; hori ezagututa, zer gutxiago nire aldetik, aurkezpena euskaraz egitea baino. Aurkezpenaren bigarren zatia Oskarrek egin zuen, K2K-k Urtxintxaren eta K2Kren etorkizuneko harremana zuzenduko zuen pertsona gisa aukeratu zuen pertsona, hain zuzen.

»K2Kren ideiak azaldu genituen, erakundeek aldatu egin behar dutela dioten gure ideiak, izan ere aro berri batean egonda, gainontzekoengandik ezberdintzen lagunduko digun gauza bakarra, gure erakundeetako partaide nagusi gisa pertsonak aintzat hartzea izango da; erakundeak elkarbanatutako proiektu bihurtu, pertsonen proiektuak, eta proiektu amankomun baten batzen dituenez, arrakasta guztion arrakasta izango den proiektu bat.

»Ideiak aurkeztu eta gero, Koldok heziketaren garrantzia nabarmendu zuen, eta baita gure aurrean zeuden pertsona horiek guztiek jokatzen zuten paperaren garrantzia ere, euren lana haurrekin egotea den heinean, hau da, etorkizunean balioak izango dituzten pertsonak hezteko landu gabeko diamanteak. Ez dakigu guztia barneratzeko denbora faltagatik edo guztiak txundituta utzi genituelako izan zen, baina ez zizkiguten galdera gehiegi luzatu bozkari ekin aurretik.

»Nola ez, harreman berri honek eta hemen aipatzen dudan historiak amaiera zoriontsua izan zuen: Urtxintxak K2Kri horrelako esperientzia batekin aurrera jarraitzeko aukera aberasgarria eskaini zion, heziketan eta dibertsioan lan egiten duen irabazi asmorik gabeko erakunde batekin lankidetzan aritzea, opari bat. Eta pertsona gehiago ezagutzen joateko aukera ere oparitu ziguten, erakunde gehiago ezagutzekoa, errealitate gehiago eta gero eta erakunde gehiagok PERTSONENGAN OINARRITUTAKO PROIEKTU berriak errealitate bihurtzeko eta batzeko gure nahiak aurrera eraman ahal izateko egin ziguten oparia.»[292]

ner groupen erakundeetako taldeko bilera baten esperientzia

Ezagutuko dugun pertsona guztiak aintzat hartzeko beste une adierazgarrietako bat taldeko bilera bat da, non talde bakoitzeko ordezkariek osotasun baten interesak aurkezten dituzten.

Kasu honetan, bere osotasunean erakunde ezberdinak ordezkatzen dituzten pertsonei buruzkoa da: norberaren konpromiso taldeko ordezkariak dira; euren erakundeak ner group osatzen dutenak dira.

NER taldea, berau osatzen duten erakunde bakoitzaren antzeko antolaketa duen proeiktu bat da, hortaz, bere konpromiso taldea du, edo Bezeroen Eskarien Taldeen Prozesuen Konpromiso Taldea (BETPK).

> «Talde hau [BETPK] aurretik aipatutako talde guztiek osatuko lukete, liderrak edo betebehar horretara izendatutako pertsonak ordezkatuta. Arau orokor bezala, asteroko maiztasunarekin biltzen da, nahiz eta hau proiektu bakoitzaren kausistikaren araberakoa izango den, eta bere helburua, prozesu osoan parte hartzen duten talde guztien aldetik, epe jakin batean ekoiztu beharreako artikuluekiko konpromisoa betetzea da.»[293]

«ner group konpromisoa»

> «Gaur, ner groupeko konpromisoen koordinatzaileen bilera berri eta interesgarri bat izan dugu, eta bertan esperientzia eta bizipen ezberdinak partekatu ditugu. Proiektu bakoitzak antolatzeko bere modua azaldu du eta harremanetarako estilo berriarekin izan duen esperientzia.
>
> »Nahiz eta ANTOLAKUNTZA hitza arraroa den erakunde gehienetan, gure harremanetarako estiloan garbi daukagu antolaketa egoki bat, proiektu ezberdinetako pertsona guztiak erakundearen parte sentitzeko eta motibazioa pizteko funtsezko oinarria dela.
>
> »Honetarako duen garrantziagatik nabarmentzen da asteroko antolaketa bilera, bertan erakundeko talde guztiek parte hartzen dugularik: SERTEC, RP, MANTENUA, ELC,ESC, KALITATEA, SEAP eta EXPEDIZIOAK. Bilera honetan hurrengo astean egingo dugun lana prestatu eta onesten dugu eta taldeen artean sortu daitezkeen zalantzak argitzen ditugu. Horrela, pertsona guztiak informatuta daude, arrakasta lortzeko funtsezkoa baldintza.
>
> »ner groupen bileretan gehien landu ditugun bi puntuak KONPROMISOA eta ZERBITZUA dira, bilera hauei esker nabarmen hobetzen ari garen bi gai, hain zuzen.
>
> »KONPROMISOA ZERBITZU oso on bat lortzeko guztiz beharrezkoa dela jakinarazten diegu erakundeei

»ZERBITZUari dagokionean aldiz, badakigu gaur egun bezeroak gure erakundeak aukeratzeko arrazoi nagusietako bat dela. Honek motibatuta eta ilusioz lan egitera bultzatzen gaitu, hobetzeko asko daukagula badakigun arren, gure etorkizuna ilusioz beteta dagoelako.»[294]

9. Kapitulua

Ereintza ezberdin bat guztien lurrean

Sentimendua

Arduraren sormena

Pentsamendua

Pertsonen aniztasunak ezberdintzen du proiektu bat

Errealitatea

Sarrera

Sentimenduek, pentsamenduek eta errealitateek bere inguruan duten horrekin harremanak izatea dakarte, batez ere gertuen duten horrekin. Zein ezaugarri ditu, hortaz, dagoen hurbileko errealitateak kasu honetan?

> «Ezin dugu ahaztu mundu lehiakor eta kontsumista batean gaudenik.»[295]

Gure gizarteari dagozkion bi ezaugarri dira, batez ere ekonomia eta enpresa munduari egiten dioten ekarpenagatik. Lehiakortasuna eta kontsumoa, bere esanahiak gehiago du negatibotik positibotik baino, Koldo Saratxagaren ustetan:

> «Ez gaituzte harremanak izateko hezi. Orain, marketingaren erregeak iritsi dira eta kontsumoaren eromenera eramaten gaituzte, horrela, pasibotasun horretan ezarri gaituztelako umetatik.»[296]

Ereintza ezberdin bat guztien lurrean | *Sentimendua*

Lehiatzea eta kontsumitzea lehenengo bulkada izango ez den gizarte baten esperantza, etorkizunera begiratzen denean agertzen den sentimendu bat da:

> «Nire bilobak mundu hobe batean biziko direla espero dut, lasterketatik eta kontsumotik urrun.»[297]

Orainaldian hasten da nahi den horretara iristeko ibilbidea, aldatu nahi den eremutik baztertu gabe:

> «Baztertzen bazara, fardela hartu eta mendira joan zaitezke. Hainbat bide dituzu: GKE bat, fundazio bat edo ezberdina izango den proiektu bat sortzea. Azken honen aldeko apustua egiten dugu guk, barruan ereiten dugu, kultura ezberdin bat sortzen dugu eta aberria egiten dugu.
>
> »Estilo ezberdina duten pertsonak erakartzeko zerbait ezberdina egiten dugu. Hori da gure misioa: ez dugu irabazirik pilatu nahi, harremanetarako estilo ezberdin bat sortu baizik. [...]
>
> »Pertsonaren gaitasuna bere osotasunean hartuta gauzak lortzeko modu ezberdinak daudela adierazi nahi dugu, autobusik onenak egiten ditugulako, salneurri onenean eta askatasunez. [...] Ez ditugu autobusak bakarrik eraikitzen, gizartearen aurrean ardura ezberdin bat ere badaukagu.
>
> »Irizar munduak aurrera egiten duen bidean mugitzen da, baina estilo ezberdin batekin.»[298]

Sentimendu hauek gbe-ner Elkartea osatzen duten erakundeek partekatzen dituztenak dira. Kasu honetan ere, aldatu nahi den gizartearekin, hobe esanda berarekin hartu nahi den konpromisoarekin, harreman estuan probatzen dira:

> «Bertan gaudenok urteak daramatzagu umiltasunez antolaketa modu ezberdin bat praktikan jarri nahian, eta eredu izan nahi dugu. Beti jartzen ditugu pertsonak aurretik, ohiko erakundeetan ez baitaukate toki askorik. Agerikoa da gizartearekiko sentiberatasunak mugitzen gaituela, heziketarekin eta gizartearekin berarekin zerikusia duena. Enpresa dirua soilik irabazteko leku gisa saldu digute, baina gune eraginkor bat ere izan behar duela uste dugu, eta sortzen dutenekin partekatu behar da, guztiok bait gara gizartearen parte. Gizartearekin

eskuzabal izan behar dugu. Horrela sortzen da anitza den eta ideologia ezberdinak dituen zerbait egiteko aukera.»[299]

Nola sortzen da sentitzeko modu hau? Ilusioak eta hauen bilaketak giro egokia sortzen dute, Koldok, entzun nahi dion erakunde batek hitzaldi bat emateko gonbidatzen duenean azaltzen duenaren antzekoa:

> «Ezinegonak daudela ikusten dut, eta hitzaldi bat emateko gonbidatzen nautenean, ohikoa den horretatik ezberdina den zerbait entzun nahi dutela, eta orduan da zerbait ezberdina egiteko ideiak sortu daitezkeen unea.»[300]
>
> «Pertsona bakoitza ezberdina da eta enpresa proiektu bakoitza ezberdina da, zuzentzen duten pertsonen arabera.»[301]

Ezberdintasuna da orainaldia ez bezalako etorkizun bat sortuko duena, betikoaren berdina izango ez dena —«betikoak» etorkizuna izango ote duen galderari erantzunda—. Era berean, zerbait ezberdina hastea, errealitateak inposatzen digun modutik urrunduta, aurrera egiteko nahia da.

Guzti honek bide propio bat sortzea suposatzen du, eta ez dagoenera egokitzea.

> «Pertsona libreak garela eta guztiok ezberdinak garela dirudien arren, manipulatuta edo telegidatuta bezala jokatzen dugu.
>
> »Joeraren kontra joateak, iritzi ezberdina izateak, gizarte harremanetan estilo eta forma ezberdinak sortzeak ezinegona sortzen du zenbait botere edo kontrol guneetan. Ez da pentsaraztea interesatzen, oso gauza zaila dena gainera, ez da masa kritikoak izan daitezen interesatzen.»[302]

Erosotasuna baztertzea errealitate ezberdin baten hazia bilakatuko da, nahi izatea kontutan hartuko duena, elkartasunez bizitza amankomunerako guneak ahalbideratuko dituena:

> «Gizarte bat BEHAR dugu, Heziketa bat eta konfiantzak eta askatasunak pertsonak agertzea ahalbideratuko dituzten Erakundeak:
>
> »“g + i + i”
>
> »(geldiezinak, inkonformistak eta ikonoklastak)
>
> »Pasiodun pertsonak, egiten duten horrekin emozionalki lotzen direnak.

»Gizarte justuago, humanitarioago eta eskuzabalago baten alde ahalegintzen diren baliodun pertsonak.»[303]

Erosotasuna ez da ahalegin faltara, «egin» horretara, bakarrik mugatzen, baizik eta baita, sentitzeko gaitasun eta konfiantza eta askatasun gabeziara ere. Pertsonei «geldiezinak, inkonformistak eta inkonoklastak» izatea errazten dieten bi sentimendu dira, eta balioetara eboluzioa sustatzen dute, izatea eragozten dioten horrekin puskatzeko aukera ematen baitute.

Jokatzeko unea iristen denean, sentimenduak dira errealitateak gauzatzeko energia sortzen jarraitzen dutenak. Pasio bihurtuta, burmuina eta besoak mugiarazten ditu.

Gizartea, heziketa eta enpresa, K2K-k aurretik aipatu dituen hiru eremu dira. Horietara zuzentzen da, hain justu, K2Kren ahalegina, eta baita gbe-ner Elkartea eta ner groupena ere.

Arduraren sormena | *Pentsamendua*

Sentsibilitate honetan berrikuntzak bere esanahi osoa hartzen du (*ikusi* 8. kapitulua), proiektu baten kide guztien ekarpenaren emaitza izatera pasatzen baita:

«Etorkizuneko enpresa, zeina berrikuntza, sormena eta ezagutzarena den, langileak proiektuaren benetako partaide izatea eta motibatuta sentitu daitezela exijitzen du.»[304]

Pertsona guztien parte hartzeari dagokion barne-exijentzia honen sentimendua, proiektu bateko partaide diren pertsona guztien gaitasun emozionaletik jaiotzen den ezberdintasunaren ezagutzan oinarritzen da:

«Inork ez du teknologia leihotik botatzen, baina pertsonak, botatzen dituzte bai.

»Enpresa mota hauetan ez dute proiektuan sinesten, bere adimena ez dago guztiz askatuta, eta bere gaitasun emozionala, hori da proiektu bat besteagandik ezberdinduko duena, ez da garatzen.»[305]

Sentimenduekin koherentzian, parte hartze sortzaileari buruzko ideia ere gizarte-konpromiso bati lotuta dator:

«Enpresarako pertsonak prestatzen ari gara, eta hori akats ikaragarria da. Gizarterako pertsonak prestatu beharko genituzke. Eta gero eurek aukeratu dezatela eta izan dezatela esperimentatzeko eta euren gaitasunak garatzeko abagunea, bakoitza ezberdina delako. Ez dago munduan euren artean berdinak diren pertsonarik, bi egun berdin ez dauden bezala. Eta aniztasun hori, bakoitzak zerbait ezberdina sortu dezakeelako ematen da; horretarako sortzeko aukera izan behar dugu, baina aukera hori ez da arauekin eraikitzen, edo batzuk aginduz eta besteak agindutakoa betez. [...]

»Bakoitza ezberdina da, hori da taldeak egiten duena, hori da azken batean koadrilan gustura egotea ahalbideratzen diguna. Hau da lidertza egiteko modua: ez berdina dena exijituz, errespetatuz baizik »[306]

Eta proiektuaren barnera begiratuta, komunikazioaren, arduraren eta baita sormenaren inguruan ere badaude oinarrizko ideiak, ez bakarrik pertsonen berezko gaitasunek erraztuta, baizik baita ekimenaren garapena antolatzeko moduak errraztuta ere. Berriro, Irizar kooperatiba aipatuta aurkituko dugu azalpena:

«Ez da balio-aniztasuna lortu nahi dudana. Zerbait askoz ere zabalagoa da. Erakude horizontal bat da, arduren banaketa bat da, gehiago komunikatzen den erakunde bat da, sortzaileagoa ere badena. Pertsonek behin eta berriz lan berdinak egin ez ditzaten saiatzen gara.

»Eta zeregina aipatuta, beste gai interesgarri bat ukitzen dugu. Pertsonek zereginak egiten badituzte, behin eta berriz lan berdina egiten dutela esan nahi du, eta pertsonak zeregin bat hastean hilabete bat, bi, hiru edo lau igaro ondoren bezain azkarrak gara, gure betebeharra erabat ondo egiten jakingo dugu. Gure gorputz-mugimenduak baino ez ditugu behar, adimen gutxi eta motibaziorik bat ere ez.

»Galdu egiten gara, adimena eta sortzeko gaitasuna beste nonbait daude. Egiten ari garen horretan eskuak eta gorputza bakarrik ez erabiltzen saiatzen gara, zerbait berria sortzerakoan erabiltzen dugun adimena eta ilusioa ere bai, autonomoak izaten. Eta horretarako Irizar proiekturako euren lanak duten garrantziaz ohartu behar dira, elkarri eragin behar diote.

»Eta horretarako beharrezkoa da jakitea, gaur gertatzen denak ez duela, seguruenik, atzo gertatu zen horrekin zerikusirik jakitea. Egunero gauza ezberdinak gertatzen dira. Egunero arazo edo betebehar ezberdin bat aurkituko dugu, pertsona ezberdin batekin komunikatu beharko gara eta horrek erabaki ezberdinak hartzea eta proiektua modu globalean partekatzea dakar.»[307]

Komunikazioa dago, elkarbanatzeko beharra dagoelako; komunikazio gabezia propioak edo kanpoko aberastasunen kointzidentziagatik —eta alderantziz— existitzen da, baita bi norabideetatik sortu daitezkeen onurengatik ere. Nola eragiten du pertsonen aniztasunak antolaketaren esparruan ezartzen den komunikazoan?

«Ideien eta gustuen gainean ez dago ezer idatzita. Gizakien mundua, mundu adimentsua da, eta ondorioz, baita ideiena ere. Aniztasuna eta desadostasuna ondorioetako bat dira, aberastasun handi bat dakarrena. Hortaz, ez dago gehiago gehitu beharrik. Norberak jakin behar du zer den oinarrizkoena. Beti gehituko dudana da, etorkizuna eraikitzeko bide egokia osatu dezala.»[308]

Eta zein da komunikazioaren bitartez parte hartzearen emaitza?

«Beste behin elkarbanatzearen beharrean sinisten dut, ez derrigorrez adostasunetara iristea. Aniztasuna ona da. Dauden aukerak eta iritziak zeintzuk diren entzun eta gero konbentzituta irtetea da kontua, epe laburrera arazoari irtenbide bat aurkitzea baino gehiago. Elkarrizketarako behar den denborarekin ez dela zikoitza izan behar uste dut.»[309]

Irtenbide amankomunak aurkitzeak ez ditu desadostasunak ekiditen. Hauek, egun gailentzen den kultura hierarkikoaren arabera, osagai negatibo bat dira:

«Hierarkia bat edo organigrama bat duen enpresak, 1913an diseinatuta dagoen eta oinarri militarak dituen antolaketa bat du. Bat-batean gertatzen den horretara bultzatzen duten arauez, prozesuez eta prozedurez beteta, errutinara, alegia. Hau, ez pentsatzeko, eta hortaz, ezer ez sortzeko aringarri onena da. Non ez den kritika publikoa onartzen, edo akatsa, edo ezadostasuna eta bai kontrola eta informazio oso eta egiazkoa ere.»[310]

Ezadostasunen kontrako iritzia parte hartzearen kulturan jaiotzen da, ideia berrien haztegian, hain zuzen. Era berean, hau aurrez aipatu dugun kultura hierarkikoaren gabezietako bat da, aldaketarako joerarik gabea, enpresa deitzen diren horietan ezberdintasunaren beharra nabarmentzen duena:

> «[Erakundeetan falta dira] Bereziki ideia berriak, eta neurri batean, gaur egun nagusi den ereduak, hierarkikoaz eta departamentuetan antolatzen denaz ari naiz, eztabaidarako gune horizontal eta irekiak sortzen uzten ez duelako gertatzen da, ez ditu sormenerako edo erronka pertsonalei edo taldekoei lekua egiteko espazioak sortzen.
>
> »Pertsonalki, ikaragarri gustuko ditut eztabaidak, iritziak elkartrukatzeko, eta norberak sinesten duen hori ilusioz eta energiaz defendatzen duenean bereziki. Ez daukat denbora mugarik gauzak konpontzea ona dela uste dudanean, ez daitezela ahanzturan erori, askotan gehiago korapilatzen baitira.
>
> »Ez dago inoiz ezer albo batera uzteko beharrik, edo elkarrizketa bidez konpondu ezin daitekeenik, hori uste dut nik. Hau da Irizar proiektuan sinisteko dudan arrazoietako bat, baita komunikazioa gailentzen delako, edo elkarbanatzeko ideia dagoelako funtzionamenduaren oinarrian.»[311]

Are garrantzitsuagoa da komunikazioa eta pertsonen ezadostasuna erlazionatzen jakitea, bilatzen den akordioak ukitu ezin diren horiek aurkitzen dituen unetik bertatik hasita, gizakiarentzat nahiz enpresarentzat berarentzat etorkizuneko proiektu bat onartzerako orduan hain garrantzitsuak diren balioak bilatzetik hasita, adibidez:

> «Balioak bizitzan zehar pilatzen joaten diren zerbait dira. Lortu ezin dena, hogei edo hogeitalau urterekin hona sartzeagatik berehala bere balioak aldaraztea da. Gu balioak elkarbanatzen saiatzen gara. Badakit errepikatu egiten naizela "Pertsonetan oinarritutako proiektu bat bilatzen dugula..." esaten dudanean. "Bilatu" egiten dugula baieztatzen dugu, eta horrelako zerbaitek etengabeko ardura eskatzen du, eredu zehatz bat lortzeko konpromiso irmo bat, kultura batekin, ahalik eta modu bateratuenean izan eta egitearekin. Baina hortik, jada lortu dugula pentsatzera, edo modu bateratuan eginda lortzea posible dela pentsatzea, bide luzea dago.

»Pertsonalki, eta honek ez didala gehiegi laguntzen uste dut, gizakiaren aniztasunaz ohartzen naiz, eta hortaz, aniztasun hori errespetatzen saiatzen naiz, hau aprobetxatzearekin batera. Kasu honetan ere, errepikatu egiten naiz.

»Hau ez ulertzearen arrazoietako bat da, suposatzen dut, horrenbeste kontrol ezartzea, horrenbeste presio egitera, eta horrela pertsonak lerrokatu egiten dira inposatuz, robotak bailiran, zer eta nola egin behar duten, pentsatu, edo hobe esanda zer pentsatu behar ez duten esanez.»[312]

Nola barneratu bere osotasunean pertsonen aniztasuna proiektu batean? K2K-k Gaussen kanpaia oinarri hartuta erantzuten dio galdera honi, eta hau ondo ulertzeko, modu argi eta sinplean azaltzen du ematen dituen hitzaldietan:

«Gaussen kanpaia banaketa normal baten azalpen grafikoa da, ausazko datuen talde bat balio bajuen, ertainen eta altuen artean banatzen da, tarteko balioen maiztasun handiagorekin.

»Adibidez: erakunde bateko pertsonen altuera.

»Pertsonen gehiengoa bataz-besteko altuera neurriarekin bat dator (1,75) eta bataz-besteko honetatik gorago edo beherago urruntzen garen neurrian, zenbaki horiei dagozkien pertsonen kopuruak behera egiten du.»[313]

Proiektu baten pertsonen multzoa modu honetan bideratzen denean osatzen duten errealitatea ezberdindu eta ulertzen da:

«Giza-talde guztietan, berdin dio balioez, gaitasunez edo ezaugarri fisikoez hitz egiten dugun, Gauss kanpaia bezala ezagutzen duguna ematen da. Ez da, munduan bi pertsona berdin ez egotearen jarraipena besterik. Hau oso garrantzitsua da pertsonetan oinarritutako proiektu bat irudikatzerako orduan, eta ez hainbeste zenbait teknologia edo estrategien arrakastaren oinarrizko zutabe bezala.

»Horrela, erraz ulertu dezakegu zergatik dauden ardura maila handiagoak dituzten pertsonak, nahiz eta ahalegindu guztiaz paso egiten dutenak, edo proiektuak edo mezulariak —liderrak— erakartzen baditu gogo bizia izateko gaitasuna dutenak, sarri gehiengoa izaten direnak.»[314]

Aniztasuna onartu eta aktiboki aintzat hartzea, pertsona bakoitzak eman dezakeen horren pareko da, guztietan oinarritzen baita proiektu bat:

> «Gauss kanpaia pertsonen aniztasunean ulertu behar dugu, horrela ez baitugu pertsonen errendimenduaz kezkatu beharrik izango, helburua gehitzea da. Ez da epaitu behar, nahiz eta egun osoa pasatzen dugun epaitzen. Pertsona guztien errespetutik eta aniztasunetik proiektu amankomun bat osatzen saiatu behar da. Proiektu bat amankomuna da, asko hitz egiten eta eztabaidatzen denean. Bestela, norbaitek egin behar dela esan duen zerbait izango da.»[315]

Ez da pertsonek orain eta hemen eman dezaketen horretan soilik pentsatu behar, bere eboluzioaren eta ibilbidearen une horretan, bere gaitasunak eta aukerak ere baloratu behar dira eta horietan konfiantza izan:

> «Erakunde batean pertsona guztiak dira sortzaileak. Nola? Gaussen kanpai bat bezala. Baina zuk sortzaileena edo sortzaileenak soilik nahi badituzu eta sormen gutxiago edo gutxien duten horiek baztertzen badituzu, sormenaren zati bat baztertuko duzu.
>
> »Erakunde batean, denak gara sortzaileak, denak gara ekintzaileak. 0tik hasten dena, 200etik hasi eta 3.000ra iristen dena bezain sortzailea da. Sormenaz eta ikaskuntzaz ari garenean, arazoa ez da bat edo bi hartu behar diren aintzat, guztiak hartu behar dira aintzat, gehitu egin behar da, eta guztiekin ikaragarria da egin dezakeguna.»[316]

Laburbilduz, euren arduraren konfiantzan oinarrituta, pertsonei beren aukerak ematean datza:

> «Pertsonek arduraz jokatzen dute eurengan konfiantza dagoenean.»[317]
>
> «Egin behar dena, aukerak ematea da, erraztea, pasioa garatu dadila egitea, berezko adimena, ilusioa. Berritzea ez da nagusiak esaten duena egitea. Nagusiak, kasuen %75ean, pertsonak alde egitera bultzatzen ditu. Piramidearen goikaldean dauden pertsonen %75ak ez du balio erantsirik sortzen. Mandatuak eta zereginak pasatzeaz arduratzen dira. Eta zereginek zaharkitzera garamate. Zereginak egiten dituena diru-zorroa lapurtzen ari zaizu.»[318]

Pertsonen aniztasunak ezberdintzen du proiektu bat | *Errealitatea*

Sentimendu eta pentsamendu ezberdinekin eraikitzen da errealitate ezberdin bat:

> «Zerbait ezberdina egiteak, ezberdin pentsatzea eta zerbait ezberdina nahi izatea dakar. Gutxi batzuek besteek zer egin behar duten erabakitzeari utzi behar diote eta guztion artean gehiago lortu dezakegula pentsatu.»[319]

Horrenbeste nahi eta desio den ezberdintasuna pertsona guztiak aintzat hartzetik jaiotzen da. Eta, nola egiten da hau? Oso erraz, proiektu bat aurrera eramateko bi pertsonen artean erabakiak adosterako orduan, batak bestea aintzat hartzen duenean alegia, egiten dutena pertsona guztiei helarazita. Guztiei eta guztien artean komunikatzen egiten da, ezaugarri hauek dituen bilera batean adibidez, «batzarra» izena emango dioguna:

> «Ez dira kooperatibena den ondarea soilik. S.A batean egon naiz Sevillan edo Manresan, eta inoiz azaldu ez dieten proiektu berri bat azaltzeko 300 pertsona batzen dituzunean, batzuk 30 urte ere eraman ditzakete elkarrekin lanean, eta hala ere ez dira inoiz elkarrekin egon leku berean, une horretan sortzen da fenomeno ezberdin bat sortzeko oinarria den energia.
>
> »Hori da batzarrak duen balioa, apustu amankomun bat dagoen topagune batean sortzen den energia, ekintza gorena, funtsezkoa, pertsona guztien batura proiektu amankomun batean. Irizarren lehendabizikoan antzeko zerbait gertatu zen, eta egun horretatik aurrera, gauzak guztiz bestelakoak izan ziren.»[320]

Adibide bezala, ner groupen errealitatea daukagu, forma juridiko ezberdinak —kooperatibak, sozietate anonimoak, mugatuak, etab.— dituzten erakundeek osatzen dute, guztira 2.000 bat pertsona batzen ditu, guztiak ezberdinak.

Proiektu amankomun bat hasteko erabakiak, proiektuak aurrera egin dezan erabaki amankomun gehiago sortzeko bidea ematen du. Hortaz, aurrerapen hau bultzatu nahi dutenen helburuetara eta beharretara moldatutako erabakiak dira. Erakunde bateko batzar orokorrean adosten diren akordioak, egun erakunde baten edo errealitate baten kanpoan

dagoen pertsonaren batek zehaztu ditzake, hitzarmen kolektiboen bitartez, adibidez:

> «Zaila egiten zait hitzarmen kolektiboena arrazoizkoa den zerbait bezala barneratzea. Ez dut uste gaur egun, gizarte aurreratuetan, demokratikoetan —horrela deitzen zaie behintzat, nahiz eta pertsonalki ez dudan bakar bat ere ezagutzen— arau orokorrak sortzen utzi beharko litzatekeenik, kanpotik datozenak dira, gure familia edo lagunekin nola bizi behar dugun esaten digutenak, gauza guztietan eta guztietarako zenbaki gisa hartzen gaituena, gure ezaugarri pertsonalak eta bakarrak aintzat hartzen ez dituena.
>
> »Era berean, hitzarmen kolektiboak eztabaidatu eta onartzearena, blokeen arteko akordio bat dela iruditzen zait, patronalaren eta sindikatuaren artekoa. Ez da iraganean positiboa izan zen edo ez baloratu behar, sinpleki ez du etorkizunerako balio.
>
> »Pyme bakoitza modu ezberdinean sentitu, egin eta amesten du, harreman eta behar propioak ditu, baina gaur egun erakunde bakoitzean modu ezberdinean bat etorriko den errezetaren zain egon behar du, askotan hilabeteetan luzatzen diren pertsonen arteko ezadostasunak, kasu askotan grebak, zalantzak eta nahigabeak —metalaren azken akordioa gogoratu behar da Gipuzkoan— pasa eta gero.
>
> »Orduak/urteak, gutxieneko soldatak, segurtasun gaiak, lan osasuna... bezalako hainbat oinarri kolektibizatzearen aldeko apustua egingo nuke, eta gertukoena proiektu bakoitzeko partaideak barne-komunikazioaren bitartez adostu dezatela.
>
> »Badakit, enpresaburu txiki eta eredu klasikoko exekutibo askorentzat, langileekin dituzten giza-harremanak ez daudela dituzten bertuteen artean, baina pasa da edozein salneurritan ekoiztu beharreko garaia. Hau, orain, edozeinek egiten du eta munduko edozein lekutan.»[321]

Komunikazio eta batzar bidezko konpromisoaren maila hau lorpen bat da. Hala ere, erantzun erreal bat emateko, ezberdintasuna ezarriko duen proiektu bat aurrera eramateko, pertsona guztien parte hartzeko barne exijentzia ez da nahikoa. Parte hartzea ez zen existituko momentukoa bakarrik balitz, batzarrak eta konpromisoak hartzeko gaitasuna izanagatik ere.

Egunerokoan, uneoro bihurtzen da proiektu bat parte hartzaile. Taldekako antolaketa batekin lortzen da (*ikusi* 1. kapitulua), hau baita pertsona guztiek euren gaitasun emozionalak eman eta euren proiektuarentzako ezberdintasuna lortzeko bidea:

> «Taldean lan egitearen aberastasuna, guztiok ezberdinak izateak ematen du eta guztiok zerbait ezberdina emateak.»[322]

Horrela adierazten dute, gaur egun gbe-ner Elkartean batzen diren erakundeen esperientziek:

> «gbe-ner Elkartea osatzen dugun erakundeoi lotzen gaituena, hasteko, enpresa-harreman estilo ezberdin bat da. Ezberdina gure artean eta baita barne mailan osatzen dugun pertsonen artean ere. Taldeka lan egiten duten pertsona askeetan eta arduratsuetan oinarritutako antolaketa eredu bat sortzea baino ez da, hau da, elkarrekin hitz egiten dutenak, eta bezeroenganako, eraginkortasunerako eta gizarterako ikuspegi argi bat dutena. Hala ere enpresari eta exekutibo askok ez dela posible uste dute, pertsonek ez dutela erantzuten uste dute.»[323]

Eta Irizarrek bere ibilbidean ziurtatu zuen, Koldo Saratxaga iritsi eta hilabete gutxira bide hau hartu baitzuen. Bere eraginkortasuna eta indarra nabarmendu zituen kooperatibak EFQM izendapena lortzeko arrazoi gisa:

> «Hortik dator gaur egungo arrakastaren funtsa, autogestionatutako lan-taldeen kultura batean oinarritutakoa, hornitzaileak eta bezeroak bertan integratuz, gure bezeroak asebetetzeko, zur eta lur uzteko eta balioan gehitzeko helburuarekin.»[324]

Honen adibide praktiko bat, eguneroko funtzionamenduaren maila adierazten duena da, Bezeroen Asebetetze Taldearen jarduna, esaterako —bere izendapena aldatu egin daiteke proiektu batetik bestera; ondorengo azalpenean «fidagarritasun» izena eman zaie—. Talde hauen edukiak, erakunde baten barnean sail komertzialak ezartzen duen botere ertsiarekin apurtzen du eta honen aukerak zabaltzen ditu, bezeroarekiko harremanak handitzean:

> «Ez dugu sinistu nahi izan, pertsona gutxi batzuk, ohiko komertzialak, kanpoan bizi direnak, bezeroekin erlazionatzen direnak, bezeroek eta bere erakundeek sinisten dutenaren

sentsazioak pertsona guztiei helarazteko gai izango zirenik, ezagutza horretatik bezeroa etengabe aho bete hortz uzteko.

»Horregatik, bezeroekin harremanak izango dituzten taldeak sortu ditugu (Fidagarritasun Taldeak deituak), merkatuko esparruen araberakoak, pertsona guztien %10a egongo da, Irizarren eta bere bezeroen artean etengabeko harremana bultzatu eta gainontzeko guztiak jakinaren gainean egoteaz arduratuko dena. Neurketa kualitatibo hau, bezeroen ezagutzaz ari garenean, gure helburu garrantzitsuenetako bat da eta elkarbanatzeko lehenengotarikoa.»[325]

Eta erakunde baten funtzionamenduaren edozein puntutan sortzen da antzeko eskemaren bat, hemen, parte hartzeak aniztasunari bide emango dio, eta honek erakundea ezberdin egingo duen sormenari:

«Talde-lana formula egokia da. Gehitzea eta osatzea suposatzen du. Nahiz eta lehenengo erantzuna gauza asko eta bakarka egin nahi izatea izan daitekeen, kontua da elkar ulertzen amaitu dezatela eta batak bestearen ahulguneak eta indarguneak ikusi ditzala.

»Baina, argi dago denbora pasa ahala talde-lanak bakarka lan egiten zenean baino emaitza hobeak ematen dituela. Emaitza hobeak lortzean egiten duten horrekin eta lan egiteko duten moduarekin harroago sentitzen dira.

»Baina ezin dugu pertsona guztiek berdina egin dezaten lortu. Eta hori agerikoa da bizitza errealean, ez baitugu denak berdin korrika egiten, ezta berdin salto egiten ere, ez zaigu denoi musika berdina edo janari berdina gustatzen... Bakoitzak esperientzia propioak eta bakarrak ditu, norberak bere sentsibilitateak, emozioak, sentimenduak... eta hortan oinarritzen da giza-aberastasuna, gustuen, ohituren, eta gauzak egiteko eta sentitzeko aniztasun guzti horretan.»[326]

Erakunde baten ibilbideko une guztietan sortzen dira, bere kontrolpetik, bere planetatik ihes egiten duten faktoreak eta egoerak. Kasu hauetan ere, talde-lanaren bitartez elkarbanatu den aniztasuna arrakastarako berme bat da proiektuarentzat, gaitasun kopuru zabalago bat kontutan hartzea ahalbideratzen baitu:

«Nahasmenduek eta ustekabeek ingurune berriak ezagutzeko aukerak eskaintzen dituzte, aurreikusi gabekoak, planifikatu gabeak. Oparia ez dugu guk aukeratzen, gure inguruan dago.

»Ikuspegia eta helburuak elkarbanatzen dituzten eta konfiantza esparru bat duten taldeek, esperientzia handiak aterako dituzte zalantza une hauek partekatzean, eta dudarik gabe, indarberrituta aterako dira ezustean agertuko diren egoera berriei aurre egiteko. Edo oraindik dena kudeaketa-plan batean zehaztuta egon behar dela pentsatzen jarraitzen dugu?»[327]

Batzen diren pertsonek egiten duten ahaleginean eta dituzten helburuak lortzerako orduan iraunkorrak izateko elkarren arteko babesa partekatzen dute. Hau bereziki baliagarria da, ezustekoak gertatzen direnean edo zailtasuna suposatzen duten antzeko egoeretan:

«Une egokia izan daiteke hau aztertu dudan estatistika bat azaltzeko: giza porroten %75a ezin zaiola trebezia edo gaitasun faltari egotzi kalkulatzen da, jarrera desegoki bati baizik.

»Honekin, pertsonen arrakastari alde emozionalak intelektualak baino gehiago ematen diola garbi ikusten da. Ondorioa garbia da, pertsonen gehiengoak ez badu arrakasta ezagutzen, azkarregi alde egiten duelako da.»[328]

Norabide honetan, pertsona guztietan babestutako proiektu ezberdin baten errealitateak baikortasuna eta egoera zailetan ikuspegi positiboa errazten ditu, azken urte hauetan bizi dugun bezala:

«Krisiak beharrezkoak dira. Eta honetatik etekinik ateratzen ez duena burua altxatu nahi ez duelako da. Krisitik sortzen duen zalantzak eta tentsioak jendearen argitasuna pizten duela egiaztatu du munduak, eta sortzailea dela. Beharrezkoa du!

»Horregatik, eta hor dago alde positiboa, denok hasi behar dugu pentsatzen: zer egiten dut nik, zein da nire aukera, nire sormena. Eta horren jarraikortasuna da hau aldatzea ekarriko duena. Hontatik, mundua indarberrituta aterako da.»[329]

«Adibidea ez da Irizar bakarrik, non erabateko aldaketa eragin genuen lehenengo aldiz 1994an, azterketarako gai izaten jarraitzen duen aldaketa, azken lau urteetan lan egiten dugun erakundeak ere adibide garbia dira. Ez da krisi ekonomikoen zain egon behar, enpresetan aldaketak ezartzeko. Ez da

beharrezkoa osasuna galtzea, bizitza-ohitura egokiak ikasteko.»[330]



Egikaritzeak

Heziketa eta prestakuntza Harremanetarako Estilo Berrian (NER)

ner group eta gbe-ner Elkartea osatzen duten erakundeak ez dira bere inguruan ikusi nahi dituzten balioak praktikan jartzera bakarrik mugatzen, baikortasuna eta izaera ekintzailea lagun, bere inguruneari komunikatzeaz ere arduratzen dira. Gabezia gehien dituzten esparruetan egiten dute hori, batez ere: hezkuntzan, enpresetan eta gizartean.

Harremanetarako Estilo Berria (NER) elkarbanatzeko helburua duten hiru ekimen ikusiko ditugu jarraian. Horrela aurkezten dituzte euren protagonistek.

Euskal Herriko Unibertsitateak (EHU), gbe-ner Elkarteak eta SPRIk eskainitako Berrikuntzaren eta Ezagutzaren Kudeaketa Masterra

«Master hau ikasketa proposamen bat da. Berdinen arteko elkarrizketatik egindako proposamen bat, arazo berdinak dituzten instituzioetatik eta pertsonetatik, eta irtenbide berritzaileak bilatu nahi dituzten horiengandik. Eredu eta esperientzia ezberdinei ahotsa ematen dien Master bat da, unibertsitateari eta enpresari, akademikoei eta profesionalei, teoriari eta praktikari. Ikasgelako lanari, eta enpresa bateko errealitatearen esperientzia zuzen eta praktikoari.

»Ikasgelako lanarekin, gure gizarteetako ezaugarrien inguruko ezagutza zabala ziurtatu nahi dugu, ikuspegi ezberdinetatik begiratuta; komunikazio, gizarte eta antolakuntza gaitasunen garapenean lagundu nahi dugu; ideien elkartrukerako, sormenaren garapenerako eta lehiak lortzeko materialak, baliabideak eta tresnak eman nahi ditugu. Erakundeen

errealitatearekiko harreman zuzena gbe-ner Elkartearen bitartez gauzatuko da. Euren enpresa proiektu ezberdinetan Master hau egiten duten horiek, pertsonengan oinarrituta harremanetarako estilo berri batekin esperimentatzeko eta parte hartzeko aukera izango dute, talde-lanean aritzeko, komunikaziorako, askatasunez eta arduraz.

»Master hau, azken batean, berrikuntzaren eta ezagutzaren inguruko diskurtsoaren eta praktikaren proposamen orekatu bat baino ez da. Ikuspegi plural honetatik ezarri da SPRI, UPV/EHU eta gbe-ner Elkartearen arteko ituna, formazio eskaintza hau posible egin duena.»[331]

«Pertsonetan oinarritutako erakundeak. Harremanetarako estilo berriaren esperientzia». Gipuzkoako Merkataritza Ganberako zuzendariei eskainitako formakuntza programa aurreratua

Koldo Saratxagak eta K2K emocionando-ko lan-taldeak zuzendutako eta koordinatutako, eta ner groupeko hainbat erakundek eskainitako formakuntza teoriko eta praktikoa da. 2011-2012 ikasturteko bigarren edizioan, K2Krekin batera, Urtxintxa Eskolak, TTT Goikok, Panelfisak, Lanik Ingenierosek, Kondiak, Ipar Kutxak eta Roydek hartu dute parte.

Ikastaroa Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza, Landa-garapena eta Turismo sailak, Europako Gizarte Funtsak eta Eskualde Garapeneko Europako Funtsak babestu dute.

Hau da web gunean eskaintzen den informazioa:

«Gure inguruan zaila da bere aktibo garrantzitsuena pertsonak ez direla baieztatzen duen enpresarik aurkitzea, erantzunkizun sozial korporatiborik gabea, edo berrikuntzaren eta ezagutzaren alde apusturik egiten ez duena.

»Hala ere, oso gutxitan bihurtzen dira hitzak ekintzan, kasu gehienetan, seguru asko, ez interes edo gogo faltagatik, ezagutzen ez den horri zaion beldurragatik baizik, paperetan dauden balio horiek erakundeen eguneroko errealitatera nola eraman ez jakiteagatik, alegia.

»Ikastaro honetan, mota ezberdinetako erakundeek, bere esperientziatik balio hauek praktikara nola eramaten dituzten

erakutsi nahi da, modu praktiko eta parte hartzailean, Harremanetarako Estilo Berria praktikan jartzen ari diren erakundeetako pertsonen esperientziatik bertatik.

»Nortasun juridiko ezberdineko enpresen esperientziak banatuko dira, kooperatibetatik hasi eta sozietate anonimoetara arte, lan-baltzuak, fundazioak edo irabazi asmorik gabeko elkarteak ere aztertuz; jarduera-sektore ezberdinetakoak, industrialak, zerbitzuak, finantzariak.

»Topaketa hauen helburua ez da bakarrik praktika onen ezagutza eskaintzea, enpresa bat modu berritzaile eta ezberdin batean gidatzeko eta kudeatzeko piezak bat etortzen erakustea baizik. Topaketen formularekin bertan bildutakoak euren esperientziak, zalantzak, ezinegonak eta hausnarketak helarazteko aukera eskainita, informazioaren hartzaile hutsak ez izatea lortu nahi da, parte hartzaile izan daitezen baizik.»[332]

gbe-ner Elkartea: «heziketa-prestaketa» ideia Kolonbiako harremanetarako estilo berrian

Ekimen honen bitartez, gbe-ner Elkarteak Onduz Fundazioarekin batera, Kolonbiako biztanleriaren sektore bati heziketa eta lana eskaintzen lan egin du, gaur egun ez dute «ekoizpen eremuetan lan egiten dutenei gizarte-enpresa kulturan heziko dituen pertsonarik». Helburua pertsona hauei bizibide bat sortzeko eta euren familiak mantentzeko ezagutza bat eskaintzea da, bai autoenpleguaren bitartez, edo guztiak batuz, kooperatiba batean, adibidez.

Jarraian datorrena gbe-ner Elkartearen *hurbilean* argitalpenean egikaritza hau azaltzeko testua da:

«2011ko apirilean, gbe-ner Elkarteko bost pertsona (hiru AMPOtik eta bi LANCORetik) Kolonbiara joan ziren euren borondatez, Harremanetarako Estilo Berrian (NER) oinarritutako heziketa-formakuntza bertan garatzeko ideiarekin.

»Ekimena Barranquillan eta Ciudadela de la Pazeko hainbat eskola eta formakuntza zentroetan gauzatu zen. Aipatutako azken auzune honetan "egokitu gabekoak" deitzen zaienak bizi dira, gerratik ihesi beren herritik alde egin behar izan zuten

bizilagunak dira, bizi duten txirotasun egoeragatik eta isolamendurako duten joeragatik, bere proiektuak aurrera eramateko laguntza beharrezkoa dute. [...]

»gbe-ner Elkartetik joan ziren bost pertsonek Harremanetarako Estilo Berrian oinarritutako ezagutza eta esperientzia eraman zituzten, eskoletara eta "egokitu gabekoen" auzuneetara joateko Barranquillako ONDUZ Fundazioaren laguntzari esker.»[333]

«Ideia ontzat eman genuenean aurreikusi zen helburua bete da, AMPOko Nagore Etxeberriak, Jaione Otaegik eta Jon Iparragirrek eta LANCOReko David Hierrok eta Unai Bardisak uztailean Kolonbiara egindako bidaiarekin.

»Guztira zortzi izan dira, Ciudadela de la Pazeko biztanleei, Harremanetarako Estilo Berrian heziketa eta formazioa eskaintzeko eta heziketa zentroetan gure harremanetarako estiloa azaltzeko, herrialde honetara joan direnen gbe-ner Elkarteko kideen kopurua.

»Unai Bardisak egin diren bi bidaietan hartu du parte, Ciudadela de la Pazeko bizilagunek lehenengo eta bigarren bidaiaren artean lokarri bat izatea egokia zela iritzi geniolako, eta horregatik, apirilean egin zen lehenengo bidaian ere parte hartu zuen pertsona bat bidali genuen bigarrenez.»[334]

10. Kapitulua

Konfiantza

Sentimendua

Aniztasunaren harmonia: proiektu amankomuna

Pentsamendua

Pertsona guztietan oinarritutako proiektua

Errealitatea

Sarrera

> «Ez dakit kultura bat sortu den ala ez, norberaren sentimenduan errotuta ez dagoen ez badakit.»[335]

Bizitza sentitzeko modua, bizitzekoa da pertsona baten kultura. Bere barne «laborantzaren» fruitua da, «kultura» hitzaren mendeetako sustraiek esan nahi dutenaren antzera. Liburu honetan atxikita agertzen den kulturak, Koldo Saratxagaren izena darama bere izenburuan. Kultura guztiak bezala, bakarra da, nahiz eta beste batzuekin ere zantzuak partekatzen dituen eta era berean elkarbanatu daitekeen.

> «Zerbitzuaren kultura, harreman eta komunikazio estiloarena.»[336]

Eta positiboa, epe luzerakoa, pazientzia handikoa eta sentimenduetan bildua:

> «Garbi dut, proiektuaren lider naizen aldetik, nire betebeharra ereduaren aurkako sentimendu negatiboak konfiantzagatik, gogo biziagatik, baikortasunarengatik... ordezkatzeko ahaleginak egin behar ditudala, eta denborarekin, kultura berri bat sortu dadila

saiatu. Beharrezkoa da sentimenduak aldatzea, jarrerak aldatzeko.»[337]

Konfiantza | *Sentimendua*

Aurrez aipatutako trazuek orri hauek daramaten bidera bueltarazten gaituzte, aberastasuntzat hartzen den pertsonen aniztasunera, proiektu bat besteengandik ezberdintzea ahalbideratzen baitu (*ikusi* 9. kapitulua).

Pertsonei gaitasun emozionalak ezagutzea eta ezagutzera ematea uzten dien komunikazioak, ezberdintasunak integratzea ere ahalbideratzen du bat egiteko elementuak bilatzeko:

> «Kultura integratu eta partekatu batek pertsonak gehiago hurbiltzeko balio duela uste dut, afektibitate-harremanak sortzen ditu, etorkizunari begira segurtasun gehiago, indartsuago sentiarazten ditu mundu mailako ezagutzatik datozen jarduera eremu zabalagoak ikusten dituelako eta batasunerako komunikazio bat, baita konfiantza sortzen duen lidergo hurbilago bat ere.»[338]

Aniztasuna bateratzeak proiektu amankomun bat sortzea suposatzen du, ezberdina izateaz gainera, pertsonen arteko konfiantzan oinarritzen dena. Kultura bezala onartzen da, eta baita talde-lanaren egunerokotasunean ere, mesede egiten diolarik pertsonen gaitasunen garapenari:

> «Konfiantzarik gabe, sormen oro, ilusio oro, jarduerraren zerbitzura dagoen talentuaren erabilgarritasun oro, fantasia hutsa dira.»[339]

> «Pertsonengan konfiantza dugu eta taldeen parte hartzean eta arduraz erantzungo dutela ere bai. Ideia soil hauekin ibiltzen joan gara.»[340]

> «Pertsonek gehiago ematen dugu konfiantzazko inguru batean, askatasunez, agintaritza baten pean baino. Pertsonek gehiago ematen dugu aukerak eskaintzen eta ardurak ematen bazaizkigu, etengabe, modu batean edo bestean kontrolatzen gaituztenean baino.»[341]

Konfiantza egia elkarbanatzen denean sortzen da:

«Egia da konfiantzaren oinarria, eta konfiantza ezinbestekoa da pertsonen arteko jarduerak guztiz eraginkorrak izan daitezen.

»Egiaz eta bere edukiaz hitz egiten dudanean, ez naiz egia absolutuari buruz ari —inork ez duena, gainera—, pentsamendu, ezagutza, albiste eta informazio horiei buruz baizik, non gero eta pertsona gehiagok partekatzen dutenean, orduan eta erosoago, seguruago eta fidakorrago sentituko diren.»[342]

Proiektu amankomun batean iraun eta harremanak mantentzeko, konfiantzak komunikazioa eta gardentasuna eskatzen ditu:

«Konfiantzarik ez badago, ez dago proiektu amankomunik, langile bakar batek ere, ez du enpresaren aldeko apustua egingo, bere zortzi orduak betetzera mugatuko da. Konfiantza egoteko komunikazioa eta gardentasuna beharrezkoak dira, horrela, langileek indarra bakarrik jarri beharrean, bere ilusioa, grina eta adimena jarriko dituzte eguneroko lanean.»[343]

«Guztiz gardenak diren enpresetan, proiektu amankomun bat dagoenetan bakarrik dago konfiantza, komunikazioa taldean lan egiten den lekuetan errealitate bat da. Bera gabe ez dago batasunik, ezin liteke elkarbanatutako erronkarik egon.»[344]

Guztion proiektu batean, bere izenak dioen bezala, boterea banatuta dago, bai autoritateari dagokionez, taldeen autonomiari esker, zein askotariko informazio eta komunikazioari dagokionez ere, ekonomia eta finantza arlokoa barne, edo orokorrean, erakunde baten barruan pertsona guztiei boterea ematen dieten aspektu guztiei dagokienez. Sentimenduek hortaz, handinahi pertsonalak interes orokorrei gailentzea galerazten dute. Indarrean dagoen kulturan lekurik ez duen sentitzeko modu bat da, dio Koldok bere esperientzian oinarrituta:

«Gardenak izan nahi duten enpresari gutxi dago. Boterea galtzeko beldur dira, ez direlako bere jendeaz fio. Eta konfiantzarik gabe, zeina harremanen oinarria den, ez dago ezer egiterik.»[345]

«Piramidean oinarritutako antolaketak ez du komunikazioa balio gisa hartzen. "Une bakoitzerako beharrezko informazioarekin" nahikoa zaio.»[346]

«Gardentasunak konfiantzarekin du zerikusia, eta enpresetan, gaur egun, ez dago konfiantzarik. Horregatik dago horrenbeste indibidualismo. Ezin zaio errua gazteari bota, behean dagoenari.

> Errua beti, goran dagoenarena da. Nagusiarena. Ez duelako besteengan itxaropenik sortu, eta ez dielako proiektu horrekin ilusio izateko behar beste konfiantzarik eman. Hauei zera esan behar zaie: “lagun, kudeatzaile txarra zara”.»[347]

Kultura emozionalaren aldeko hautuak —landu beharreko sentimenduena— konfiantzak, edo konfiantza ezak, etorkizunean zein ibilbide izan dezakeen galderari erantzun diezaioke:

> «Batzuetan, iruditzen zait esaldi bakar hau: “harremanetarako estilo berri bat”, berehalako aldaketaren beharraren gainean sentitzen dudan guztia laburbiltzeko nahiko dela, eta ulertzen duenak, saltoa emango duela, eta ulertzen ez duena berriz, bere moduekin geldituko da, eta utzi iezaidazue krudela izaten, bere beldurrekin eta konfiantza ezarekin, eta ziurrenik, baita etorkizuneko porrotarekin ere.»[348]

> «Zergatik gaude antolaketaren aldaketara hain itxita? Zergatik da hain zaila pertsonengan konfiantza izatea eta egiten dutenaz eta inguratzen dienaz horrenbeste dakiten pertsonei entzunez eta beraiekin hitzeginez sortzea? Eta horrenbeste dakite, urteak daramatzatelako berdina egiten, eta ikusten, eta akats eta arazo berdinei aurre egiten. Hainbestetan esan dudan bezala, eta ez naiz errepikatzeaz aspertuko: arazoak asmamenetarako eta sormenerako aukerak dira, pertsonek sortu eta eman dezaten, eta hortaz, kontuan hartuak sentitu daitezen eta zentzu guztietan hobetzeko adorea izan dezaten.»[349]

Aniztasunaren harmonia: proiektu amankomuna | *Pentsamendua*

Proiektu amankomun batean pertsonen aniztasuna batzera bideratuta dauden sentimendu hauek, ideia soil eta argiekin azaldu daitezke, oinarrizkoa dena hartzen dutelarik, hasi ikuspegi orokorretik eta xehetasunetan amaitzeko:

> «Helburu amankomunak falta direnean, eta hortaz, baita komunikazioa, gardentasuna eta konfiantza ere, enpresa (enpresariak + langileak) deitzen diren horiek ez dute proiektu bateratu batean funtzionatzen, garrantzitsuena ahazten dutelako,

enpresaren parte diren pertsonen osotasuna, ilusio handiz bezeroengana bideratutako ardura edozein dela ere, zeina maitasun eta eskaintza askorekin elikatzen den, eta eraginkortasuna, zeinak erabateko gardentasuna eskatzen duen, gaur egungo formakuntza ekonomikorako, nahiz finantzariorako ageriko dedikazioarekin batera.

»Berrikuntzan, kalitatean, zerbitzuan eta kostuen erabileran erreferente diren jarduerak mantentzera garamatzate pertsonek, bezeroek eta eraginkortasunak. Pertsona guztiek eman behar dute zerbait zentzu honetan, hori baieztatzen duten adibide asko ditugu.

»Ardura gehien dituztenei dagokie proiektu itxaropentsuak eta parte hartzaileak lortzea. Helburu iragazgaitzak dituzten eta departamentu iragazgaitzetan antolatuta dauden organigrametan oinarritutako erakundeetan sinesten ez dudan bezala, enpresa "eta" langileak paradigma zaharkituaren jarraipenean ere ez dut sinisten.

»Ezagutzaren eta informazioaren aro berri honetan, betiko berdinarekin jarraituko duten Pymeek ez dute etorkizunik. Erritmo eta jarraitasun berarekin arraun egitea exijitzen zaie, edo gero eta zailagoa izango dute portura iristea.»[350]

Sentimenduen kasuan bezala, batzuetan, ideia hauek sustraitu behar duten lurra beste ideia batzuek hartu dutela ikusten dute, eta ezinezkoa zaiela elkarrekin bizitzea. Ondorioz, aukeratu beharra dago. Erabaki honen emaitza, erakundean boterea duten pertsonek hartzen dutenean, erakunde guztiari eragingo dien ondorioak izango ditu, modu positiboan edo negatiboan. Bigarren kasu honetan, erakundea proiektu amankomun bihurtzen lagunduko du:

«Nire erakundearen ideia, beste ezer baino lehen, pertsonengan eta harreman berrietan oinarritutako proiektuarena da. Harremanetarako modu berrien ameslari peto-petoa naiz, baina ez naiz utopia bati buruz hitz egiten ari, enpresa askotan garatutako errealitateez baizik. Gure proposamena, ezarritako enpresa eta antolaketa kulturaren aurka doa, jendeak, benetan, taldean lan egin dezan proposatzen dugulako, komunikatu daitezela, konfiantza izan dezatela, eskuzabalak izan daitezela eta proiektu amankomun bat onartu eta bertan parte hartu dezatela.»[351]

Lehen pauso hauetan, ardura nagusiak dituzten horiek, modu bereziki garbian onartu beharreko beste pentsamendu bat ideia edukiari dagokiona da. Gardena, konfiantzazkoa eta komunikazioan oinarrituta egongo dena. Horretarako arrazoi bat dago:

> «Niretzat, ardura gehien duten pertsonen sinesgarritasuna oinarrizkoa da. Nahitaezkoa da. Hutsik egingo genuen, seguruenik, baina inoiz ez dugu une bakoitzean partekatzea beharrezkoa zen ezer ezkutatu edo mozorrotu. Hori, gurea bezelako proiektu bat gidatzeko beharrezkoa da, nahiz eta egiaz, baita bizitzan edozer gauzatarako ere. Koherentzia, koherentzia... eta zintzotasuna. Ez dago konfiantzan oinarritutako kultura profesional eta humanoa beste biderik.»[352]

Lan egiten duten enpresaren gaineko ikuspegia aldatzen dute, horrela, pertsonek:

> «Batzen gaituen estiloak kultura aldaketa handi bat eta lan harremanetan iraultza bat suposatzen du, proiektua bakarra bihurtzen baita bai jabeentzat eta baita lanean dauden pertsonentzat ere.»[353]

Hemendik aurrera, ondorioa modu logikoan ematen da. Proiektu bakoitza bakarra da eta hortaz bere kabuz aurkitu beharko du bizitzeko eta eboluzionatzeko modua:

> «Hasi gaitezen pentsatzen arazoa ez dela hilabete hau, ezta datorren urtea edo hurrengoa ere. Arazoa askoz ere urrunago dago, baina pauso erraldoiak emanez gerturatzen ari da. Kultura bat sortu behar da, etengabe birsortuko den proiektua bizitzeko modu bat, hain zuzen. Praktika onenak jarraitzeaz ahaztu behar da praktika onenak sortzeko.»[354]

Pertsona guztietan oinarritutako proiektua | *Errealitatea*

Praktikan, nola hasten da guztiena den proiektu bat egikaritzen?

> «Azken finean, egunero biltzen diren pertsona horiek, oinarrian harro sentiaraziko dieten zerbait amankomuna izan dezatela da kontua. Eta irtenbidea, ez da Proiektu amankomun bat besterik.

> Eta horretarako, komunikazioa, ardura eta elkar eragite askeak bezalako aspektuak garatu beharko dira etengabe. Errealitate bihurtu behar dira etengabe, gauzak erraztuz.»[355]

Pertsonak lehen planora igaro dira enpresa antolaketa berri honetan. Eta hori hala dela baieztatzen duen ezer badago, baliabide preziatu bat eskaintzen zaielako da: denbora.

> «“Pertsonak dira garrantzitsuena” diskurtsoa, baina “ez daukat beraiekin egoteko denborarik” errealitatea aldatu behar ditugu.»[356]

Denbora hau, erabileran eraginkortasun gehiago izatetik etorri daiteke, baina baita interesatzen ez den horri eskaintzeari utzita ere, behin erakundeko balioen eskala aldatu eta gero:

> «Prozesu idatziak, jendeak ulertzen ez dituen prozedurak saihesten ditugu. Gauzak errazak izateko moduan azaltzen ditugu, eta egiaz horrela dira gainera. Burokrazia neketsu eta eraginkortasun eskasekoaren ordez, komunikazioa ezartzen dugu.
>
> »Hau da alde zailena, baita eraginkorra ere bai, etengabeko komunikazio baten beharra.
>
> »Gutxieneko burokraziaren eta gehienezko harremanaren arteko oreka bilatu behar dugu.»[357]

Pertsonen arteko harremanak lantzea erakunde batean beharrezkoak diren arduren eta zereginen parte da, ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena edo merkaturatzea beharrezkoak diren bezala.

> «Ratioei buruz, zenbakiez... hitz egiten dugunean, guretzako lehentasuna duen gaietako bat bilduta, elkarbanatzen —guk “esperientziekin elkar bizitzen” deitzen dioguna— zenbat denbora ematen dugun ikustea da. Hori da proiektua demokratizatzea eta elkarbanatzea. Ondoren, bakoitzak bere ardurak izango ditu taldeetan.»[358]

Lan honek, gutxi gorabehera ezaugarri hauek biltzen ditu bere garapenean, kanpotik ikusita:

> «Orduan, proiektu bat badut galdera ondokoa litzateke: partekatua al da? Eta ondorengoa: nola egiten da hori? Ba, lagunekin egiten den bidaia proiektu bat antolatzea edo familia proiektu bat eraikitzea bezain zaila eta erreza da aldi berean.

Argi dagoena da komunikazio-lan handia eskatzen duela, harreman ordu asko, iritzi ezberdin asko, askotan amore eman behar izatea, etorkizun-sen handia izatea... lidergoa izatea. Hori eta gehiago, helburu amankomunak erdietsi arte, ondoren hauek errealitatera eramateko. [...]

»Behin lortuta, zer, zein eta nola lortu erabakitzea askoz ere eskuragarriagoa suertatzen da, zinez.»[359]

Alde emozional eta intelektualekin batera, harremanen kulturak eraginkortasuna ere ematen du:

«Pertsonetan oinarritutako eredu honekiko erresistentzia handia ikusi dut. Kontrakotasun asko pizten du komunikazio asko exijitzen duelako, ohiko "agindu eta mandatu" horren ordez, baina epe luzera eraginkorragoa eta produktiboagoa da. Nahitaezkoa da pertsonengana iristea, eta ez pentsatzeko aukerarik ez duen mendekotzat hartzea. Jada ez duzu kontrolatu beharrik izango. Merezi du hari zerbait azaltzeko ordu bat hartzeak, besterik gabe agintzea baino.

»Gaur egun ere, enpresaren barruan elkarbanatzea, hitz egitea, amore ematea... kontrakotasun bat da, harremanetarako estilo berri bat dakarrena.»[360]

Berehalako emaitzekin eta epe luzerako horiekin zerikusia duen eraginkortasuna da, eta hortaz, harremanetarako estiloari jarraikortasuna ematea inbertsio bat ere bada:

«Bere historia guztian egin duen inbertsio onena dela baieztatzerako orduan zalantzak dituen horrek, hobe du saiatu ere ez egitea. Hiru orduko epean ehunka pertsonek proiektu batekiko ilusioa izan dezaten lortzeak, ez du preziorik. Abiapuntu gisa ideia amankomun bat lortzea, eredu amankomun bat, hau da, datozen urteetarako barneko zein kanpoko kultura diseinatuko duen estrategia bat zehaztea, edozein enpresarik egin dezakeen inbertsiorik onena da.

»Arazoa ez da "galdutako denboraren" ondorio, kasu gehienetan, ideia faltagatik baizik, etorkizun-senik ez edukitzeagatik, laburbilduz, lidertza faltagatik, nire ustez.»[361]

Proiektu bat martxan jartzen duten pertsonen artean, hornitzaileak ere badaude, eta hauekin ere harremanetarako estiloa antzekoa da:

«Hornitzaileekin izan ditudan bilera askotan, beti esan izan diet luzerako bezeroa izango zutela, baldin eta aipatutako gakoetan onenak baziren, bere osotasunean, eta ez parte batean bakarrik. Gu mundu guztian zehar ibiliko ginela aukerak bilatzen, baina beraiek ez genituela beste inorrengatik aldatuko arrazoi garbirik egon ezean.

»Gaur egun, ez dago mundu mailan lehiatzerik, bidaia-lagun onenak ondoan ez badituzu. Honek, jokorako arau garbiak eta gardenak izatea dakar, azken bezerora arteko kate baten parte garela ulertuta. Ez dut uste hau, ohiko harremanen bitartez eta elkarren arteko konfiantzan oinarritutako komunikazio zabal bat izan gabe lortu daitekeenik.»[362]

Pertsonengan oinarritutako proiektu baten azaleko erretratuak, etengabe eboluzionatzen doan errealitate honen ondoko irudia utziko liguke:

«Pertsona askeen batasuna, euren gaitasunak eta balioak proiektu amankomun berriari ilusioz eskaintzen dieten gainontzeko pertsonekin konfiantzan lagunduz.»[363]



Egikaritzeak

Gaur egun, Harremanetarako Estilo Berriaren haziak 20 enpresetan baino gehiagotan errotu dira. Estilo hau ia 2.000 pertsonek zaintzen dute orain, ereitera ematen direnak, etorkizunari begiratzera...

Koldo Saratxagak eta K2K-ko bere taldeak; Ainarak, Joanak, Asierrek, Jabik, Oscarrek, Pablok eta Peiok laguntzen dute Koldo gaur egun bere ibilbidean, pozik ikusi eta gozatu dezakete, askatasunak eta berau onartzen dutenen ardurak bultzatuta, harremanetarako estilo hau haziz doala.

Gaur egun ner group osatzen duten pertsonak ehunka dira, eta egindako aldaketarekin pozik daudela aitortzen dute, dituen zailtasunez ere ohartzen diren modu berean. Azken honengatik, aldaketa ez dela samurra azpimarratzen dute, bere liluraldian, ezarrita dagon kulturaren alde negatiboekin aldaketa apurtzaile bat suposatzen baitu. Horrekin

batera, errealitate berritu batekin harrituta uzten gaituzte, enpresa foro ezberdinetan partekatzeaz arduratzen direlarik, beste erakunde batzuetan aldaketa bera bultzatzeko eskuzabaltasunarekin.

Bizkaiako Foru Aldundian Koldo Saratxagak eta K2K emocionandok dinamizatutako Esperientzien Foroa: Grip-on Tools, Icaza, Ingemat, WalterPack eta Lancor

2008tik, eta Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomia Sustapenerako Sailari esker, K2K emocionandok enpresen arteko foroa antolatu du. Saioak Harremanetarako Estilo Berrian ibilbide bat hasi duten erakundeek bultzatzen dituzte, eta hauetan beren ibilbidea aldatu nahi duten eta indarrean dagoen kulturaz bestelako erantzunak nahi dituzten erakundeek hartzen dute parte.

Grip-on Tools, Icaza, Ingemat, Walter Pack eta Lancor, ner groupeko erakundeak dira zenbait saio eskaini dituztenak, «Berrikuntzarako zerbitzua 2.0»[364] blogean argitaratzen diren artikuloek jakitera ematen dutenez. Aipatutako erakundeetako talde ezberdinetako pertsonek guztien proiektua zein den azaltzen dute, talde bat edo gehiagoren kide bezala zein parte hartze duten eta baita zein den beren ekarpen pertsonala ere.

Asko dira partekatzen diren sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak. Guzti horien artean, Grip-on Tools proiektuko pertsonak aipatzen dituzten esperientziak bezala:

> «“Mapen prozesuak” delakotik organigrama “borobil” batera pasatzeak salto handia suposatu zuela nabarmendu zuen, elkarren artean lotutako taldeak eta komunikaziorako esparru zabalekin. [...]
>
> »Giro hobea dago, ondo egindako lanak ematen duen asebetetzeari esker. Pertsonenganako konfiantza areagotzen eta ardura berria ezartzen joan zaien neurrian ekimenak argia ikusi du.»[365]

Era berean, Icazan ondokoa nabermendu dute:

> «Orain, dituzten proiektuak taldeenak dira ez pertsona bakoitzarenak eta horrek proiektuetan guztien inplikazioa

sustatzea laguntzen du. Edukia eta esanahia duten bilera gehiago dago. Bilerak ideiak luzatzeko aprobetxatzen dira...»[366]

Ingematen kasuan, beren antolaketa aldaketaren irudi hau eskaintzen dute:

> «Taldeek eskaintzetan parte hartzen dute hasieratik amaierara. Proiektuaren nagusiaren figura desagertu egin da.
>
> »Zereginetan lan egitetik taldean lan egitera pasatu dira, funtsean. Taldeek anbizio handiko erronkak proposatzen dituzte, nola burutu erabakitzen dute eta ondoren emaitzak ebaluatzen dituzte.
>
> »Erabateko gardentasun informatiboa dago. Bulegoak desagertu egin dira bilera-gelei lekua egiteko. Ez dago fitxaketa ordularirik.
>
> »Bere betebeharra gauzak erraztea da, proiektuari zentzu orokor bat ematea, pertsonen zerbitzura egotea, eta orduro entzutea eta hitz egitea.
>
> »Egunero zerbait ikasten den gunea da. Pertsona bakoitzak modu ezberdinean erantzuten du. Ez dute denek berdina ematen.
>
> »Urteko plangintza (IHa, Ideia eta Helburuen Plangintza) pertsona guztien parte hartzearekin lantzen da.
>
> »Eskarien orduen %75 egoztetik, %95 egoztera pasa dira.
>
> »Lehen nagusiari begiratzen zitzaion, orain bezeroari.
>
> »Gakoa elkarbanatzean dago. Bere iritziz edo elkarbanatzen da, edo ez dago urrunegi joaterik ohiko zuzendaritza taldearen adimenarekin bakarrik.»[367]

Lancorreko kideek aspektu hauek aipatzen dituzte beste batzuen artean:

> «Erabateko gardentasun informatiboa dagoela aipatu zuten, eta beren lanaren protagonista eta jasotako uztan parte hartzaile sentitzen direla ere bai. Orain inork ez die zer egin behar duten esaten, euren helburu propioak ezartzen dituzte, eskariaren aurka lan egiten dute, ekoizpenaren ekintza guztiaz arduratzen dira, eta ostiraletan, astea ondo joaten denetan, "otartekoaren ordua" luzatzen dute lortutako arrakasta ospatzeko.»[368]

WalterPack proiektuak ere, enpresa kultura berrian eman duen ibilbide luzearen zenbait bizipen partekatu ditu, adibidez, ondorengoak:

> «Krisiari aurre egiteko izan duten modua. Soldatan %7 murriztea guztien adostasunaren onespenarekin, ondoren berriz berreskuratu ahal izan dena egoera ekonomikoak hala ahalbideratuta, eta krisitik elkarrekin eta indarberrituta ateratzeko pertsona guztien konpromisoa aintzat hartuta.
>
> »Laburbilduz, honi buruz hitz egin dugu:
>
> »Konfiantza eraikitzea, ereiten, pertsonak eta euren ezinegonak kudeaketaren erdigune izango diren harremanak ehuntzen.
>
> »Talentua azaleratzeko aukerak eskainiz.
>
> »Gatazka ezinbestekoa dela onartuz baina garrantzitsuena hari aurre egitea dela sinistuz, ikaskuntza eta hobekuntza iturri bihurtuz.
>
> »Pertsonak bere lanaren jabe izan daitezela aipatzen dugu, taldeak elkarren arteko lankidetzan oinarritu daitezela.
>
> »Azken batean, erakundeen biziraupenerako, epe motz zein luzerako, mesedegarriak diren antolaketa eta harreman ereduen aldeko apustuaz ari gara, eta aritzen diren inguruan aberastasuna sortzeko helburu soziala erdietsi dezaten.»[369]

TTT Goiko eta Correanayak: ADEGI, Foro Burgos eta Enpresetan Pertsonen Parte Hartzeari buruzko Nazioarteko Jardunaldia

Beste enpresa foro bat, kasu honetan gipuzkoarra; ADEGIk, Gipuzkoako Enpresarien Elkarteak, Harremanetarako Estilo Berrien (NER) bitartez antolaketa eredua aldatu duten erakunde horietako protagonistekin euren esperientziak partekatzeko aukera izan dute topaketa batzuetan.

Horrela, «Harremanetarako estilo berri bat. ner group esperientzia» jardunaldiak NERaren gaineko ikuspegi bateratu bat eta ner group taldean nola aplikatu zen ezagutzera emateko balio izan zuen lehenik, Koldo Saratxagak egindako aurkezpen baten bitartez. Ondoren, Xabier Berasategik, TTT Goikoko zuzendari orokorrak, antolaketa

aldaketarekin izaten ari diren esperientzia azaldu zuen. Bi aurkezpenen bideoak argitaratu ziren[370].

Hilabete batzuk beranduago, Correanayak-ek AdegiTop izeneko topaketaren edizio berri bat ireki zuen, «Harremanetarako estilo berria: pertsonetan oinarritutako proiektu baterako kultur aldaketa» izenburupean. Kasu hartan, topaketak erakundearen inguruko aurpezpen bat izan zuen abiapuntu, segidan, «Harremanetarako Estilo Berrien Ezarpenean» jartzeko arreta, ondorengo gaiak lantzeko tartea eskaini zuelarik: zer da NERa, aldaketarako arrazoiak, helburuak, inplementazio prozesua, garapena, emaitzak. NERaren gaineko topaketa guztietan bezala, eztabaida batekin amaitu zen bilkura[371].

Baina TTT Goiko eta Correanayak ez ziren, K2K emocionando-ren bateratzean aldaketarako izan dituzten aholkulariak, euren esperientzia azaltzera bakarrik mugatu. Bi proiektuetan, bakoitza bere aldetik eta bakarka, Harremanetarako Estilo Berriaren esperientzia beste enpresa foro batzuetara eraman dutelaren baldintza eman da.

ForoBurgos Economia y Empresaren bosgarren edizioan, Jose Ignacio Correak, Correanayakeko presidenteak, «Aldatzeko ordua: egiturazko erreforma»[372] izenburupean hitzaldi bat eman zuen. Bere entzuleei azaldu zizkien ideien artean ondokoak aurkitu daitezke:

> «Zer egin behar da?
>
> »Enpresa iraultza bat
>
> »Jabeentzako eta langileentzako enpresak interes amankomuneko erakunde bihurtu behar dira.
>
> »Kide guztiek lan egiten duten lekua eurena ere badela sinistu dezatela.
>
> »Nola?
>
> »Langileei merezi duten protagonismoa emanez, mundua aldatu egin dela ulertzeko gai ez diren Enpresa Batzordeen kalterako.
>
> »Enpresariei, langileen ardurak indartzea exijituz, lan egiten duten enpresetan protagonista izateko aukera eskainiz.
>
> »Enpresa bakoitzean lan egiten duten langileen ahalmena askatu behar da.
>
> »Enpresariek estalki bat jartzen dugu langileen gainean, hazi eta garatu daitezen eragozten diena.

»Enpresa jabegoarena eta bertan lan egiten duten horiena dela kontutan hartu behar da.

»Enpresa bat ez da jaiotzen enpresariririk gabe, baina hau garatuko duen pertsonarik gabe ez da inoiz haziko.

»Irabaziak (baldin badaude) jabegoaren eta langile guztien artean banatu behar dira.

»Ondorioa:

»Krisiaren aurretik bezala lan egiten jarraituko duten enpresariek, langileek eta sindikatuek egunak zenbatuta dituzte.»[373]

Eta Xabier Berastegi, bere aldetik, pertsonek enpresan duten parte hartzeari buruzko nazioarteko jardunaldian hizlari gisa aritzeko gonbidatu zuten. Bertan, «TTT Goiko: Proeiktu partekatua»[374] hitzaldia eskaini zuen. Bere lehenengo hitzak, enpresa munduan enpresarien, langileen eta sindikatuen artean dagoen zuloa eta zatiketa, eta era berean, erakunde bakoitzaren barruan dagoen departamentu hermetikoen banaketa gainditzeko gonbidapenari eskaini zizkion. Horregatik, jarraian TTT Goikoren aldaketa eta etorkizunari begiratzeko esperientzia agertu zuenean, gardentasunaren eta konfiantzaren balioak azpimarratu zituen, hasteko. Gero, bezeroarenganako orientazioa mahaiganeratzen du eta azkenik, elkarbanatutako proiektu bat lortzeko helburua.

«Enpresa Utopia / Utopia empresarial»: Forokoop «Gizarte-berrikuntza enpresan» IV. Jardunaldia

Forokoopen azkeneko kongresuan, «Gizarte berrikuntza enpresan» izenburupean gauzatu zen jardunaldian, Koldo Saratxagak eztabaida-mahai batean parte hartu zuen Txomin Garciarekin batera, MONDRAGON Korporazioko presindenteetako bat eta Euskadiko Kutxako presidentea, orain. Eztabaidarako gaia «Enpresa Utopia / Utopia empresarial»[375] izenekoa zen.

Eztabaidako bi protagonisten aurkezpena egin eta gero, moderatzaileak, Mariano Ferrer kazetariak, bakoitzaren diskurtsoak bere lekuan jarri zituen. Batetik, Txomin Garciarena, inguruaren eta honek pertsonengan eta enpresan zuen eragina aipatu zituelarik. Bestetik, Koldo

Saratxagarena, pertsonak eta erakundeak osatzen dugun horretan identifikatu zituelarik arazoak eta aukerak. Hortik aurrera, Mariano Ferrerrek lehenengo galdera Txomini luzatu zion:

> «Ados egongo al zinateke, Koldok azaldu duenaren arabera, zuk proposatzen duzuna betikoaren berdina dela esango banizu?»

Eta ondoren Koldori galdegin zion:

> «Ados egongo al zinateke, hain emaitza txarrak ematen dizkiguten jokorako kartak nola banatu argitu beharko zenukeela azaltzeko eskatuko banizu?»

Mariano Ferrerrek, galdera egiterako orduan erakutsitako zintzotasunak, irribarrea eta baiezkoa eragin zituen Txomin Garciarengan, eta honek, eztabaidak izandako giroaren gainean ideia bat egiteko balio digu, positiboa, konstruktiboa eta adeitsua izan zen. Bere parte-hartzea eta gero, moderatzaileak beste galdera bat luzatuko dio Koldo Saratxagari, orain, gehigarri batekin: nola biziraungo dugu jokorako kartak apurtzen ditugun bitartean?

> «Bitartean, eredua eman behar dugu.
>
> »Gure kasuan, guk NER bezala, Harremanetarako Estilo Berria bezala bizi dugunean, 20 erakundek eta ia 2.000 pertsonak hartzen dugu parte. Nik 25 urte daramatzat eredu honekin, baina bost igaro dira Irizar utzi nuenetik. Ez dugu inor kaleratu. Erabakiak bileretan hartzen ditugu.
>
> »Hezkuntzan ere dirua jartzen eta parte hartzen dugu, lanerako pertsonak prestatzen ari garelako eta hau, eromena da. Zergatik prestatu pertsona bat, ia egunero aldatzen den industria baterako? Ikasten ikasteko edo elkarbanatzeko prestatu beharko zaituzte.
>
> »Proiektuak pertsonekin eraikitzea da egin behar duguna, gardentasunetik. Ez gara enpresa garden batera ere iritsi, ez S.L. bat, ez S. Koop. bat, ezta S.A. bat ere.
>
> »Pertsonengan konfiantza izatea lortzen denean benetako erokeriak lortu daitezke, gu ner groupen lortzen ari garen bezala, egoera oso zailekin, pertsonak guztiz inplikatuta eta ilusioz beteta, pertsonak gertatzen ari denaren parte direlako, protagonista bihurtzen dira eta ez dira erakundearen

txontxongiloak. Horrela, gertatzen ari dena euren arrakasta ere bada. Hor ikaskuntza eta harrotasun asko dago. [...]

»Egunerokotasunean egiten dituzten lanak elkarbanatzen dituzten hamabi talde ditugu, elkartasun harreman bat dutena, Gaussen kanpaiaren araberako akats guztiekin, baina horri mesede egiten dion harreman batekin, eta gainera, eraginkorrak izan behar dugula ikustarazten diguna. [...]

»Gizartean dauden erakundeak dira. Horregatik nahi diogu horrenbeste denbora eta diru eskaini gizarteari, pertsonek ulertu dezatela gizartearen parte garela, eta lana gozamena dela, ikasi egiten duzulako, harremanak izaten dituzulako...

»Hori gaur egungo pertsonekin eta guzti hau barnean daramaten liderrekin egin dezakegu, baina ez dauzkagu. [...]

»Horregatik, hamarkadak daramatzagu hezkuntzak lehentasuna duela aldarrikatuz. Lidergoa eta heziketa. [...]

»Eta badaukazu, barneratu ezazu, ez baitago beste erremediorik. Ez gara aurrera aterako, ez ditugu enpresak aurrera eramango, harremanak izateko moduak aldatzen ez baditugu, ez badugu energia norabide berean gehitzen. [...]

»Aurrera egin dezagun gaitasuna duten lider horiek non dauden jakin behar dugu.»[376]

I Eranskina

1991n hasten diren bi hamarkada

Orrialde hauek hartzen dituzten bi hamarkaden abiapuntua, 1991ko udazkenaren atarian kokatu behar da. Irail hura izan zen momentua, denbora, baina hemen irakurri ahal den guztiaren jatorria ez da egutegian aurreikusitako hitzordu bat bakarrik.

> «Une hartan Irizar egokitu zen nire bidean, nik ez nuen aukeratu. Niri Irizar eskaini zidaten, eta hona etorri nintzen. Baina Irizar beharrean, beste leku batean egotea tokatu izan balitzait, berdina egingo nukeen. Helburua ez da ikertzea, adimenaren, bihotzaren eta erraien etengabeko konbinazio bat da baizik.»[377]

Koldo Saratxagaren adimenak, bihotzak eta erraiek «etengabeko konbinazio» bat garatzen dute, milioika gizakien artean bakarra dena:

> «Pertsona bakoitza bere izatearen une jakin batean dagoen mundu konplexu bat da gurea. Helburua ez da konparazioak egitea. Norbera, nire ustez, duen barneko indarraren arabera bizi da eta jokatzen du. Ez dut uste inor bestea baino gehiago denik, gure artean ezberdinak baizik.»[378]

«Barneko indarra» da, historian, egutegian neurtzen diren bizipenak eta errealitateak eraikitzeko motorra. Ala, alderantziz gertatzen da?

> «Aukera handiekin topo egiten dut, ez ditut bilatzen.»[379]

Une eta leku egokian al zegoen Koldo Saratxaga? Gaur, atzera begiratzean, horrela izan zela iruditu dezake, baina garai hartan, gaur bezala, inork ez zuen etorkizuna ezagutzen. Garai hartako orainak, Irizar S. Koop. ez zela leku on bat adierazten zuen, eta uneak ere, egokiena ez izateko itxura guztia zuen. Bere kooperatiba kideentzat ere, bere etorkizunak, epe ertainekoak baino motzera begirakoak, «langabezia» hitza baitzekarren berarekin. Datuei begiratuta, Irizarren egoera ondokoa zen, lehenengo pertsonan bizi zutenek hala kontatuta:

> «286 pertsonen artean autokar bat egiten genuen egunean, gutxi gorabehera, eta1990 eta 1991 urteen artean garai hartako 1.000

milioi pezeta galdu genituen, horietatik 700 milioi 1991ko lehenengo bederatzi hilabeteetan, eta “erorketa libreak” ez zuen geldialdirik eta ez zegoen inolako finantza-injekzioetarako aukerarik.

»Irizarrek 102 urteko antzinatasuna zuen garai hartan, eta 1991n, porrot egoeran zegoen azkeneko bi urteetan, 1.000 milioi galdu eta gero inolako estrategia norabiderik gabe, bere historian zehar eraikitako irudia guztiz galduta. Lidertza faltak enpresa egoera hartan kokatu zuen, produktu egoki batekin, baina Espainiako merkatuan %13ko parte hartze urri batekin, eta osotasunaren %15a suposatzen zuen hiru herrialdetara egiten zen esportazio salmentarekin, kasu guztietan marjina negatiboekin. Irizar, Goierri Garaiko enpresa gatazkatsuena zen, ezberdintasun politiko eta sozial nabarmenekin, eta kudeaketan indibidualismorako joera handi batekin.»[380]

Era berean, Koldo Saratxagaren bizitza eta etorkizunerako aukerak guztiz kontrakoak zirela esan daiteke. 1991n, bere enpresa ibilbideak 21 urte bete zituenean, Koldo Urola Kooperatibako arduradun nagusia zen; larrialdi ekonomiko handi bat gainditzeko bere zuzendaritza hartu eta gero, bi urte eta erdiren buruan oparotasun bidean jarri zuen.

«1988an, Urola 93. postuan zegoen MCCko kooperatiben sailkapenean, azkenekoen artean %10 suposatzen zutenen taldean, Enpresen Errentagarritasun Tasan %16,3 batekin, T.R.E.an %27,9 batekin, industria kooperatiben bataz-bestekoa urte hartan T.R.Ea %6,9a zen bitartean»[381]

II Eranskinak Koldo Saratxagaren 1991ra arteko ibilbidea laburbiltzen du: «II. Eranskina. 1991n Irizarrera iritsi zenetik, Koldo Saratxagaren 21 urteko ibilbidearen atzera begirakoa».

Horrela bada, 1991ko udazkenean, Koldok bere bizitzan 180 graduko bira emateko erabakia hartu zuen, eta hogeita lau ordutan hartuko zuen. Erabaki honek Koldoren eta Irizarren ibilbideak batuko ditu. Une haiek horrela azaldu zituen bere protagonistak *¿Sinfonia o Jazz?* liburuko orrialdeetan:

«Bi urte eta erdi neramatzan Urolan, oso gustura nengoen, kooperatiba onenen artean zegoen, Legazpira bizitzera joateko nahi nuen etxea aukeratu nezakeela esan zidaten, eta nik zehaztu nezala irabazi nahi nuenaren zenbatekoa. Oso ezohikoa

zen hau kooperatiba batean. Eta egun batean, Arrasaten bilera baterako deitu ninduten.

»Krisi sakonean zegoen kooperatiba bat eskaini zidaten, esan zidatena eta askok sinestu zutena baino krisi sakonagoa zuen, ez nuen ezagutzen, nire etxetik urruti samar zegoen (75 bat kilometro guztira) eta neukan soldata berdina mantendu zidaten. Hogeita lau orduren buruan onartu nuen proposamena. Irizarren iritsi nintzeneko soldata bera izan nuen bost urtetan jarraian, tokatzen zenean eguneratzen zidatena; zenbait lankidek baino gutxiago irabazten nuen; gaur egun, orokorrean, Irizarren edozein pertsonak irabazten duenaren antzeko soldata zen, azken batean. Beranduago, konturatu zirenean, nik nahi nituen baldintzak jartzeko esan zidaten, inongo mugarik gabe. Beti lortu izan ditut asebetetzea eta ordainsariak ni bila joan beharrik gabe. [...]

»Apustu pertsonal garrantzitsua egin nuen. Nik uste lehenagotik egiten ari nintzela, jada. Baina apustu garrantzitsua izan zen, bai, etxetik ateratzen bainaiz egunero, Galdakaotik, Ormaiztegitik ordu eta pikora, eta egiaz, egin nuena egin eta gero, eta etxetik hurbilago nuen lan bat aukeratu nezakeela zirudienean, Irizarren parte hartzea proposatu zidaten, ezagutzen ez nuen enpresa zen eta hari buruz galdera gutxi egin nituen, baina banekien kooperatiba gatazkatsua zela eta arazo ekonomiko handiak zituela. Nahiz eta egoera hura zela jakin, bertan parte hartzea erabaki nuen.

»Ez zidaten gehiago eskaini. Ez etxetik urrutiago zegoelako, ezta enpresa handiagoa zelako. Ezer gehiago ez, azken batean. Besterik gabe, arazo berri bat zela konturatu nintzen, egoera berri bat zen eta erronka onartu nuen. Erronka berriek beti erakartzen nauten modu berean erakarri ninduen, eta hura horietako bat zen.

»Ikuspuntu horretatik begiratuta, arrisku pertsonal garrantzitsua hartu nuen, aurretik kudeatzaile ugari igaro baitzen Irizarretik, hau martxan jartzea lortu gabe.

»Niretzako ere, beste momenturen batean aipatu dudanez, gizartearentzako zerbait egiteko aukera bat izan zen. [...]

»Ez dago besteak baino egokiagoa den enpresarik. Edozeinetan egin dezaket edo saiatu naiteke.

»Une hartan Irizar egokitu zen nire bidean, nik ez nuen aukeratu. Niri Irizar eskaini zidaten eta hona etorri nintzen. Baina Irizar beharrean, beste leku batean egotea tokatu izan balitzait, berdina egingo nukeen. Helburua ez da ikertzea, adimenaren, bihotzaren eta erraien etengabeko konbinazio bat baizik.»[382]

Horrela erabaki zuen Koldok ontziaren gidari bezala Irizar, S. koopen parte hartzea. Bere «adimenak, bihotzak eta erraiek» erronka eta arriskua onartzera daramate. Aurretik, 21 urteko ibilbidean garatu eta erakutsitako lidertza zuen bizkar gainean eta ohiko moduetatik ezberdintzen zuten enpresagintzan aritzeko sinesgarritasuna. Horrela ikusiko zuten, dirudienez Mondragon taldeko, munduko kooperatibarik handieneko zuzendariek Koldori proposamen hau luzatu ziotenean, proposamen pobrea, baldintza ekonomikoei dagokionean. MCCk, munduko kooperatiba talde handienak, izen handiko zuzendari asko ditu. Horietako batzuk Irizarren gidaritza eramaten saiatu ziren, baina porrotak bere bidetik jarraitzen zuen.

Handik aurrera gertatu zena, orrialde hauetarako inspirazio iturri da, bere kabuz hitz egiten du. Koldo Saratxagaren sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak dira.

II Eranskina

1991n Irizarrera iritsi zenetik, Koldo Saratxagaren 21 urteko ibilbidearen atzera begirakoa

1991ko irailean, 21 urte beteta ditu Koldo Saratxagaren ibilbide profesionalak, Irizar, S. Koop. gidatzeko proposamena luzatu eta hau onartu zioten unean, hain zuzen: hamalau urte Vidrieras de Llodio, S.A. Villosan eta zazpi urte Eroski, S. Koop., Euskadiko Kutxa, S. Koop., eta Urola S. Koop.en. «Ohartu gabe nire bizitza zazpi urteka osatuz dijoa»[383], esango du Koldok, Irizarren eman zituen 14 urteak amaitzen dituenean.

Jarraian kontatzen den atzera begirakoa Koldoren oroitzapenetan oinarrituta dago. Erakunde bakoitzari dagokionez, harekiko harremana nola gauzatu zuen azaltzen du eta horietako bakoitzak bere ibilbidean zer ekarpen egin duen. Ideia adierazgarrienak aukeratu dira, osatzen dituzten 21 urteak nolabait harilkatzen dituelako. Orotara, Koldo Saratxaga Irizarrera iristerakoan zuen ezagutzaren muina ziren, labur azalduta.

Vidrieras de Llodio, S.A., Villosa

Vidrieras de Llodio, S.A. Villosara aldaketa: ikasketak amaituta lan-bizitza hasten da, berezko bikotea Koldo Saratxagaren belaunaldian

> «Gure belaunaldian ikasketak amaitzerakoan lanean hasten zinen, eta hura izan zen nire kasua ere. Villosan hasi nintzen lanean, beira ekoizten zuen enpresa batean.»[384]

Vidrieras de Llodio, S.A. Villosa: «Garatzeko eta modu integralean ikasteko aukera»

> «Apaltasun faltsurik gabe esan beharra daukat, oso ondo ikusia nengoela, horregatik garatzeko eta modu integralean ikasteko aukera izan nuen. Gainera, ez dut inoiz ahaztuko nire bizitzan inoiz ezagutu dudan pertsonarik interesgarrienarekin izan nuen hartuemana, Alberto Subinas zen bera, enpresako zuzendari orokorra.»[385]

Etorki, S. Koop.

Etorki, S. Koop.era aldaketa: «Kooperatiben munduan zerbait ezberdina sortzeko ilusioari erantzuteko aukera»

«Villosan nengoela, baldintza oso onetan gainera, nire lanpostua kooperatiba batean lan egiteagatik bakarrik aldatuko nuela pentsatzen nuen. [...] Guztiaren gainetik kooperatiben munduan lan egin nahi nuen eta kooperatiba batean parte hartzeko aukera izan nuen momentuan utzi nuen Villosa. [...]

»Aukera hura Villosak egurraren jarduera kanpora ateratzeko erabakia hartu zuenean suertatu zen. Orduan hartu nuen nire egoera erosoa alde batera uzteko, eta pilatutako maileguak eta zorrak ordantzeko hain beharrezkoa genuen soldatak ematen zidan egonkortasuna galtzeko erabakia, eta hala onartu nuen proposamena, kooperatiba berri bat sortzeak suposatzen zuen eduki ideologikoak —profesionalak baino pisu handiagoa zuenak— bultzatuta. [...]

»Etorki izena zuen orduan, baita gaur egunean ere. Izen hau Maitek eta nik asmatu genuen, behin, landare batzuk erostera autoz Durango aldera gindoazela. "Datorren zerbait, etorkizunekoa" esan nahi du. Egiaz, zoragarria izan zen ezerezetik kooperatiba bat sortzea. [...]

»Bide batez esan, Mondragon Korporazio Kooperatiboaren (MCC) baitan onartu zuten, aurkeztu nuen bideragarritasun plana ikusita bakarrik, hala eskatzen baitzuten.»[386]

Etorki: «Erabateko aldaketa izan zen. Pertsonengan konfiantza izaten ikasi nuen»

«Etorkik sistema handi batetik —hierarkikoa, jabeak familia bereko kideak zirena—, zerotik hasten diren eta zerbait sortzen duten pertsonek osatutako kooperatiba sistema batera jauzia suposatu zuen, horrek pizten duen ilusioarekin.»[387]

«Kooperatiben mundura aldaketa erabatekoa izan zen. Guztia zen berria, alde legala, ekonomikoa, elkar bizitza, ilusioak batzea, lanpostu berriak sortzea, pertsonen aniztasuna sentitzea,

etengabe sortzen egoteko beharra. Ahaztu ezingo dudan bizipen bat izan zen, guztiz aberatsa, hainbeste, non ez dudan orain artean kooperatiben mundua utzi, eta ezta erabakiena edo aukerak sortzearena ere. Pertsonengan konfiantza izaten ikasi nuen.»[388]

Etorkitik irtetea: «Giza sentimendua ez zetorren bat hazteko beharrezkoa den nire sufritzeko izpirituarekin»

«Etorkin eman nituen lau urteetan beti izan genituen emaitza positiboak. Ondoren, berekoikeria pertsonalak azaldu ziren, bakoitzak bere hortzak erakutsi zituen, esan ohi den bezala, eta hura zertxobait behera etorri zen. Goiz batean, zazpietan altxatu nintzen ohetik, kooperatibara iritsi eta zuzendaritza-batzordeari hiru hilabeteko epean lana utziko nuela jakinarazi nion. Ahalegin pertsonal handiegia iruditu zitzaidan, ordainetan hainbeste eskergabekeria jasotzeko. Hala antzeman nuen, eta hortaz, nire askatasun eskubideaz baliatu nintzen.»[389]

«Etorki utzi nuen, giza sentimendua ez zetorrelako bat hazteko beharrezkoa den nire sufritzeko izpirituarekin. Berekoikeria gehiegi ikusi nuen pertsonengan, eta enplegua sortzeko eta irabaziak guztien artean banatzeko sistema batenganako ilusio gutxi.»[390]

Euskadiko Kutxa, Kredituzko S. Koop.a

Euskadiko Kutxa, Kredituzko S. Koop.era aldaketa: Mondragon Korporazio Kooperatiboan (MCC) hasiko naiz lanean

«Mondragonen (MCC) Kontu-hartzailetza Sailean hasi nintzen lanean, aldi berean hainbat kooperatiba artatzen.»[391]

Euskadiko Kutxa: bere zerbitzu zentraletan lanean

«1989ko udaberrian, Euskadiko Kutxako zerbitzu zentralean egiten nuen lan, krisian zeuden kooperatiben jarraipena egiten, eta zehazki, horietako hiru edo lauren jarraipena egiten, hain zuzen.»[392]

Urola, S. Koop.

Euskadiko Kutxatik Urola, S. Koop.era: «Ez dut kanpotik datorren laguntzan sinesten, egunero sufritu behar da enpresarekin. Horregatik eskatu nuen Urola zuzendu ahal izatea»

> «Ez dut kanpotik datorren laguntzan sinesten, egunero sufritu behar da enpresarekin. Horregatik eskatu nuen Urola zuzendu ahal izatea.»[393]
>
> «Nik neuk proposatu nuen nire burua, nahiz eta agian ez zen aproposena izan, lanaldi osoan Urolan aritzeko, etengabeko galera egoera hura gainditzeko helburuarekin.»[394]

Urola: «Jarduera biziko eta erabakiak hartzeko unea. Harremanak ezinhobeak izan ziren»

> «Jarduera biziko eta erabakiak hartzeko une bizi izan nuen. Harremanak ezinhobeak izan ziren. [...]
>
> »Oraindik ondo gogoan ditut garai hartako eta Urolan eman nituen urteetako zenbait oroitzapen. Adibidez, 1988an Urola MCCko koooperatiben zerrendan 93. postuan zegoen, azkenekoen artean %10 suposatzen zutenen taldean, Enpresen Errentagarritasun Tasan %16,3 batekin. 1989an aldiz, 34. postuan zegoen, %11,9 batekin, 9.ean 1990ean %20,8 batekin eta 3. postuan 1991n, %27,9 batekin, industria kooperatiben bataz-bestekoa urte hartan T.R.Earen %6,9a zen bitartean. 1991 urte hartako urrian hasi nintzen Irizarren lanaldi osoan. Emaitza hauek lortu bagenituen, erraz irudikatu dezakezu nolakoa zen pertsona haien ilusioa, bezeroen asebetetze maila...»[395]

Bibliografia

ADEGI, *AdegiTop. Encuentros Empresariales / Enpresarien Topaketak 2011*

http://www.adegi.es/descargar.php?fich=Catalogo2011.pdf&path=formacion&id=351&idioma=es

Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo / Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, «El caso de Irizar. Compra empresarial responsable», *MultilocalizaRSE en Marruecos: la gestión de personas y proveedores*, Vitoria, 2011.

http://www.multilocalizarse.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=20&Itemid=83&lang=eu

Agirreurreta, A., «Entrevista. Koldo Saratxaga, gerente de nuevo cuño: "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"», *Zazpika 7K*, dominical de *Gara*, 5 de agosto de 2001.

http://www.docstoc.com/docs/101986858/Koldo-Saratxaga-gerente-de-nuevo-cuño-La-inteligencia-emocional-que-hay-en-nuestro-proyecto-no-se-encuentra-en-ningun-lado

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-gerente-de-nuevo-cuo-la-inteligencia-emocional-que-hay-en-nuestro-proyecto-no-se-encuentra-en-ningun-lado

Alcelay, Peio, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*, Branding Aquí y Ahora 2008, Jornada II, Donostia-San Sebastián, mayo de 2008.

http://www.brandingaquiyahora.com/img/IRIZAR_15-05-08.pdf

Aldai, Koldo, «Entrevista a Koldo Saratxaga: "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"», sitio web de la Fundación Ananta, 28 de julio de 2009.

http://www.fundacionananta.org/serendipity/index.php?/archives/100-Entrevista-a-Koldo-Saratxaga-El-lider-tiene-que-saber-escuchar-y-mirar-a-los-ojos-Koldo-Aldai.html

Álvarez, Manu, «Entrevista. Koldo Saratxaga, ex-Director General de Irizar y consultor de gestión empresarial: "En Euskadi sobran ingenieros y faltan líderes"», *El Correo*, 11 de noviembre de 2007.

http://www.elcorreo.com/vizcaya/20071111/economia/euskadi-sobran-ingenieros-faltan-20071111.html

Angulo, Cristina, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "En Irizar no hay jefes ni horarios". Koldo Saratxaga, gerente de Irizar y "Emprendedor del Año", afirma que la clave de la empresa son las personas», *El País*, 15 de junio de 1997.

http://www.docstoc.com/docs/109737069/Koldo-Saratxaga-%E2%80%9CEn-Irizar-no-hay-jefes-ni-horarios

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-en-irizar-no-hay-jefes-ni-horarios-10708722

Anuncibay, Aitor, «La empresa de máquina-herramienta Anayak aplica el "modelo Saratxaga"», *Noticias de Gipuzkoa*, 4 de marzo de 2009.

http://www2.noticiasdegipuzkoa.com/ediciones/2009/03/04/economia/gipuzkoa/d04gip42.1430058.php

Artea, Kirru, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "No creo que la deslocalización se produzca por los costes salariales"», *Cinco Días*, 12 de julio de 2004.

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/creo-deslocalizacion-produzca-costes-salariales/20040712cdscdiemp_9/

Artea, Kirru, «La producción del grupo vasco Irizar va sobre ruedas», *Cinco Días*, 28 de julio de 2006.

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/produccion-grupo-vasco-irizar-va-ruedas/20060728cdscdiemp_24/

Artola, Miguel Ángel, «Entrevista a Koldo Saratxaga, K2K emocionando: "Las personas no son un coste, son lo más valioso que tiene una organización"», *Cambio Financiero*, n.º 9, febrero de 2009.

http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2009/03/koldo-saratxaga-las-personas-no-son-un.html

Baietz, Redacción, «Entrevista a Koldo Saratxaga: "Para que una organización funcione hay que creer en las personas". Koldo

Saratxagari elkarrizketa: “Antolakuntza talde batek funtziona dezan pertsonengan sinetsi behar da”», *Baietz*, negua/invierno de 2008.

http://www.docstoc.com/docs/109739819/Koldo-Saratxaga---Para-que-una-organizaci%C3%B3n-funcione-hay-que-creer-en-las-personas

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-para-que-una-organizacion-funcione-hay-que-creer-en-las-personas

Barbería, José Luis, «Almuerzo con… Koldo Saratxaga: “La empresa es una dictadura”», *El País*, 10 de enero de 2008.

http://www.elpais.com/articulo/ultima/empresa/dictadura/elpepiult/20080110elpepiult_2/Tes

Basterra, Juanjo, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Creer en las personas es esencial ante el modelo actual imperante”», *Gara*, 17 de octubre de 2009.

http://www.gara.net/paperezkoa/20091017/161998/es/Creer-personas-es-esencial-ante-modelo-actual-imperante

Basterra, Juanjo, «Entrevista a Jabi Salcedo, presidente de ner group y responsable de la cooperativa Ekin: “El modelo neoliberal no tiene sentido en el nuevo estilo de relaciones”», *Gara*, 4 de abril de 2011.

http://www.gara.net/paperezkoa/20110404/257905/es/El-modelo-neoliberal-no-tiene-sentido-nuevo-estilo-relaciones

Juanjo Basterra, «Ner Group presenta la iniciativa empresarial Lur Denok para la implantación de huertos ecológicos», *Gara*, 22 de diciembre de 2012.

http://www.gara.net/paperezkoa/20111222/311223/es/Ner-Group-presenta-iniciativa-empresarial-Lur-Denok-para-implantacion-huertos-ecologicos/

Berdor, Ester, «Cursos de Verano UPV/EHU. La globalización. Koldo Saratxaga: “Muchas empresas navegan por alta mar sin saber hacia dónde se dirigen”», *El Mundo*, 5 de septiembre de 2008.

http://www.docstoc.com/docs/109739020/Koldo-Saratxaga---Muchas-empresas-navegan-por-alta-mar-sin-saber-hacia-donde-se-dirigen

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-muchas-empresas-navegan-por-alta-mar-sin-saber-hacia-donde-se-dirigen

Berasategi, Xabier, «TTT Goiko: Proyecto compartido / TTT Goiko: Proiektu partekatua», Pertsonek Enpresan Duten Parte Hartzeari Buruzko Nazioarteko Jardunaldia / Jornada Internacional sobre la Participación de las Personas en las Empresas. Vídeo de la charla, 6 de octubre de 2010.

http://www.gipuzkoa.tv/play.php?vid=2066

Cámara de Gipuzkoa / Gipuzkoako Bazkundea, «Organizaciones basadas en personas. La experiencia del nuevo estilo de relaciones». Programa formativo avanzado para directivos, 2011-2012.

http://www.camaragipuzkoa.com/secciones/servicios/formacion-seminario.php?pagina=1&categoria=0&idFor=566

Casadesus-Masanell, Ramon y Ricart, Joan Enric, *Competing through business model*s, Working Paper, WP n.º 713, noviembre de 2007, IESE Business School.

www.iese.edu/research/pdfs/DI-0713-E.pdf

Casadesus-Masanell, Ramon y Mitchell, Jordan, *Irizar in 2005*, Case Study, Harvard Business Publishing, 2006.

http://www.electricalcomputerengineering.com/engineering/management/Harvard%20Business%20School%20-%20Irizar%20project%20in%202005.pdf

Casadesus-Masanell, Ramon y Mitchell, Jordan, *Irizar en 2005*, Estudio de caso, Harvard Business Publishing, 2006.

http://www.iesep.com/irizar-en-2005-44598.html

Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, Estudio de caso, coordinado por Javier Zarrabeitia Miñaur, Editado por Cluster Conocimiento, Zamudio, 1997.

http://www.casosinnobasque.com/cast/pages/temas/temas-ant/pdfs/cas/Irizar1997.pdf

Economía Social, Redacción, «Koldo Saratxaga, coordinador general de la cooperativa Irizar de Mondragón: “Cuando se unen energías en

una misma dirección es difícil no tener éxito"», *Economía Social* [Revista de la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España (CONFESAL)], junio-julio de 2005.

http://www.docstoc.com/docs/109736731/Koldo-Sarataga---Cuando-se-unen-energias-en-una-misma-direccion-es-muy-dificil-fracasar

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-cuando-se-unen-energias-en-una-misma-direccion-es-muy-dificil-fracasar

El Desplegable de Urazca, Redacción, «Diálogo con Koldo Saratxaga. La persona, protagonista de la empresa», *El Desplegable de Urazca*, n.º 7, marzo de 2008.

http://www.urazca.com/doc/descarga/descarga.php?f=/doc/sala_prensa/publicaciones/desplegable/desplegable07.pdf

Escuela de Gestión, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga, Gerente de Irizar: "Estamos cometiendo uno de los mayores errores del siglo. Tener, como tenemos, un 40% de jóvenes cualificados en paro es un grave error económico, social y empresarial"», *Escuela de Gestión*, Memoria-Revista de la Escuela de Gestión, País Vasco, n.º 3, septiembre de 1997.

García, Óscar, *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, prólogo de Miguel Bernar, introducción de Koldo Saratxaga, Bilbao, K2K emocionando, 2010.

http://loslibrosdek2k.com/?page_id=245

García Crespo, Txema, «El "factótum" del éxito de Irizar», *El País*, 9 de julio de 2007

http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/factotum/exito/Irizar/elpepuesppvs/20070709elpvas_11/Tes

García de Andoin, María Eugenia, «Lancor 2000, S.L. una organización de intangibles», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 8 de marzo de 2010.

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2010/03/08/lancor-2000-sl-una-organizacion-de-intangibles/

Gómez, Luis, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe". "Se vive mejor viendo disfrutar a los demás"», *El Correo*, 9 de noviembre de 2008.

http://www.elcorreo.com/vizcaya/20081109/vizcaya/empresa-culpa-siempre-tiene-20081109.html

http://www.elcorreo.com/vizcaya/20081109/vizcaya/vive-mejor-viendo-disfrutar-20081109.html

Gómez de la Peña, Iker, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza"», *Euskonews*, n.º 482, 17-24 de abril de 2009.

http://www.euskonews.com/0482zbk/elkar_es.html

http://www.euskonews.com/0482zbk/elkar_eu.html

Gómez Torrego, Cristina, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "Las empresas caerán como moscas porque tienen un modelo caduco"», *Diario Vasco*, 29 de agosto de 2009.

http://www.diariovasco.com/20090829/economia/empresas-caeran-como-moscas-20090829.html

Goñi, Andrés, «Entrevista. Koldo Saratxaga, exdirector general de Irizar y asesor de gestión empresarial: "El 90% de los empresarios son cortos de vista"», *Dato Álava*, marzo de 2009.

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-entrevista-en-dato-alava-3667537

hurbilean, año I, n.º 2, marzo de 2011.

http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=OV2kkmhs9aU%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES

hurbilean, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia», *hurbilean*, año I, n.º 3, junio de 2011.

http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=_EVkZBXL-pU%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES

hurbilean, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia», *hurbilean*, año I, n.º 4, octubre de 2011.

http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oGJ5_77IL0%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES

hurbilean, Redacción, «Lur Denok. Alimentación y huertos ecológicos», *hurbilean*, año I, n.º 4, octubre de 2011.

http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oGJ5_77IL0%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES

Ibarrondo Bizán, Amaia, «Foros de Debate. Economía», *Amalur Fundazioa*, Zb./N.º 1, Udazken/Otoño 2008.

http://www.fundacionamalur.org/pdf/Revista%20Amalur%20Fundazioa%201.pdf

http://fundacionamalur.org/pdf/Informe%20Econom%C3%ADa.pdf

ICAZA Oficinas Integrales, «Noticias, 18 de enero de 2009. Koldo Saratxaga».

http://icaza.es/noticias/k2k-koldo-saratxaga/

Irizar Berriak, n.º 4, diciembre de 1996.

Irizar Berriak, n.º 2 del monográfico dedicado al EFQM, noviembre de 1997.

Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, Ormaiztegi (Gipuzkoa), Edición de Irizar, 1999.

Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Mondragón-Arrasate, MCC, julio de 2005.

Irizar Group, «Creación de Irizar Southern Africa», Nota de prensa, 7 de diciembre de 2004.

http://www.irizar.com/index.php?s=11&cod=19&date=&global_search=

Irizar Berriak, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», *Irizar Berriak*, n.º 28, septiembre de 2005.

http://www.berrimaster.eu/entry/content/122/Koldo_Saratxaga.pdf

Jack, Doug, «Irizar desea un año récord», *Busride*, marzo de 2004.

http://www.irizar.com/index.php?s=11&cod=12&date=&global_search=

Jaureguibeitia, Mikel, «ICAZA Oficinas Integrales obtiene el reconocimiento al trabajo bien hecho y nos invita a celebrarlo: "Tu también has recibido la Q Plata"», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 19 de enero de 2011.

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2011/01/19/icaza-oficinas-integrales-obtiene-el-reconocimiento-al-trabajo-bien-hecho-y-nos-invita-a-celebrarlo-%E2%80%9Ctu-tambien-has-recibido-la-q-plata%E2%80%9D/

Johnston, Sarah Jane, «Entrevista a Christian Ketels: "Localización, Localización, Localización: Estrategia de Europa". Christian Ketels de Harvard Business School's Institute for Strategy and Competitiveness destaca a Irizar a nivel europeo, por sus decisiones estratégicas», *HBS Working Knowledge*, 10 de septiembre de 2002.

http://www.irizar.com/index.php?s=11&cod=102&date=2002&global_search=

Juárez, Soledad, «Reportaje. Trabajar sin jefes ni horarios (La empresa vasca Irizar inicia una "cuarta revolución industrial" con radicales innovaciones en su organización)», *Interviú*, año 24, n.º 1.282, 20-26 de noviembre de 2000.

http://www.docstoc.com/docs/101984379/Trabajar-sin-jefes-ni-horarios

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/trabajar-sin-jefes-ni-horarios

K2K emocionando, Documento-presentación base de charlas de K2K emocionando, 2011.

Se ha publicado en diferentes webs, la más reciente en la fecha de edición de este libro, la del Foro de Innovación de las Américas, un

encuentro celebrado en Montevideo en el que participó Jabi Salcedo

http://www.fia.com.uy/materiales/ponencias/75-Javier%20Salcedo.ppt

Larrea, Unai, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista a Koldo Saratxaga y a Koikili Lertxundi, *Deia*, 7 de marzo de 2010.

http://www.deia.com/2010/03/07/economia/enfadados-con-el-mundo-este-mundo-

Lastra, Borja, «¡Testimonios espectaculares!», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 24 de noviembre de 2008.

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2008/11/24/%c2%a1testimonios-espectaculares/

Lastra, Borja, «¡2008, un año de emociones en Ingemat!», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 25 de noviembre de 2008.

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2008/11/25/%C2%A12008-un-ano-de-emociones-en-ingemat/

Lastra, Borja, «Grip-on Tools, Icaza, ¡proyectos en marcha!», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 10 de junio de 2009.

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2009/06/10/grip-on-tools-icaza-%c2%a1proyectos-en-marcha/

Lastra, Borja, «Walter Pack: afrontando las dificultades para salir reforzados», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru

Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 22 de marzo de 2011.

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2011/03/22/walter-pack-afrontando-las-dificultades-para-salir-reforzados/

Lezana, Carmelo, «Los socios de Ner Group lanzan su primer proyecto empresarial conjunto», *El Correo*, 22 de diciembre de 2011.

http://www.elcorreo.com/vizcaya/v/20111222/economia/socios-group-lanzan-primer-20111222.html

Luna, Francisco, «Entrevista. «Koldo Saratxaga: "No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas"», *Cuadernos de Pedagogía*, n.º 394, octubre de 2009.

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-no-hay-que-caer-en-la-idea-de-formar-a-los-jvenes-para-el-trabajo-sino-para-ser-personas

http://www.docstoc.com/docs/33916700/Koldo-Saratxaga-No-hay-que-caer-en-la-idea-de-formar-a-los-jvenes-para-el-trabajo-sino-para-ser-personas

Manzanedo, Rubén, «Compromiso ner group», Actualidad/Gaur egun Koldo Saratxaga y K2K emocionando, 23 de julio de 2010,

http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2010/07/compromiso-NER-group.html

Martínez, Maite, «Entrevista. Koldo Saratxaga, responsable coordinador del proyecto Irizar: "Lo interesante en India es crear un nombre y unas buenas relaciones"», *Anuario Económico-Empresarial 2001*, Bilbao, Edición de Estrategia Empresarial, 2002.

Martínez, Maite, «Lur Denok impulsa huertos ecológicos para recuperar tierras y crear empleo», *Estrategia Empresarial*, n.º 417, del 1 al 15 de enero de 2012.

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpNDIxMDM3MjktNTBkOS00ZWFjLWIwZjktNGRmYjdkNDEzZmQz&hl=es

Máster en Gestión de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), «Nuestro Proyecto».

http://www.berrimaster.eu/es/nuestro-proyecto/

Munarriz, Fermín, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo"», *Gara*, 1 de agosto de 2010.

http://www.gara.net/paperezkoa/20100801/213222/es/Estamos-necesitados-ver-algo-que-pueda-cambiar-mundo

Mundo Deportivo, Redacción, «Koldo Saratxaga, Gerente de Irizar: "A las personas hay que darles libertad"», *Mundo Deportivo*, 15 de diciembre de 2001.

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-a-las-personas-hay-que-darles-libertad

http://www.docstoc.com/docs/33940081/Koldo-Saratxaga-%EF%BF%BDA-las-personas-hay-que-darles-libertad%EF%BF%BD/

ner group, «ner group y gbe-ner Elkartea celebran en Amorebieta la primera edición de su "NER eguna" con la participación de más de 400 personas». Noticia en la web de ner group

http://www.nergroup.org/es-es/noticias/nereguna2011.aspx

ner group y Tecnalia Research & Innovation, *HUSOS. Modelo de Desarrollo Humano Sostenible para la Industria. Memoria de presentación*. 2011

Nicolás-Correa, José Ignacio, «Hora de cambiar: Reformas estructurales». Ponencia en ForoBurgos Economía y Empresa, 5.ª Edición, 27 de marzo de 2009.

http://www.foroburgos.com/ContentWeb/ForoBurgos2/intervencion/jose/ignacio/nicolascorrea/hora/ce/cambiar/reformas/estructurales/contenido_sidN_1043855_sid2N_1044098_cidlL_1005423_ctylL_139_scidN_1005423_utN_3.aspx

Nueno, Pedro, «Chinando», *La Vanguardia*, 24 de febrero de 2002.

http://prensa.iese.edu/imagen/00005241.tif

Olazaran, Mikel; Albizu, Eneka; y Simón, Katrin, «Reingeniería y participación: gestión del cambio en Irizar», *Inguruak. Soziologia eta zientzia politikoaren euskal aldizkaria / Revista vasca de sociología y ciencia política*, Asociación Vasca de Sociología / Euskal Soziologia Elkartea – Universidad de Deusto / Deustuko Unibertsitatea –

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, n.º 35, 2003.

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B7x_y0Xt9sdvMGNhMzliOTYtY2NmYy00OTEwLTk0OWYtOGY0OTYyNTIxNDA1&hl=es

Orexa Elizegi, Atzio, «Primera reunión del Equipo de Pilotaje de Urtxintxa», Actualidad/Gaur egun Koldo Saratxaga y K2K emocionando, 25 de octubre de 2010.

http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2010/10/primera-reunion-del-equipo-de-pilotaje.html

Ormazabal, Mikel, «Entrevista. Koldo Saratxaga Coordinador de Irizar y Empresario Vasco del Año: "Dentro de cuatro años, me despido de Irizar"», *El País*, 31 de mayo de 2001.

http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/Dentro/anos/despido/Irizar/elpepiautpvs/20010531elpvas_8/Tes

Parra, Carmen, «Los secretos de las empresas que crean puestos de trabajo como ejemplo», *El País*, 10 de marzo de 1999.

Reguera, Yolanda, «Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial a la Calidad Industrial. Irizar, S. Coop. Un autobús para muchos mercados. Entrevista a Koldo Saratxaga», *Expansión Internacional*, julio de 1996.

http://www.docstoc.com/docs/33828276/Koldo-Saratxaga-%C2%ABIRIZAR-Un-autobus-para-muchos-mercados%C2%BB

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-irizar-un-autobus-para-muchos-mercados

Ricart, Joan Enric, *Irizar*, presentación para las Sesiones del Programa de Continuidad 2008 en PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, abril de 2008.

http://www.pad.edu/data/upload/archivos/Irizar.pdf

Rivas, Jon, «El golf como liberación. Koldo Saratxaga, vencedor de la I Liga Senior y empresario de éxito, se aficionó "casi por casualidad". "No le dedico el tiempo necesario para ser bueno", dice con modestia», *El Mundo*, 28 de mayo de 2008.

http://www.fvgolf.com/intranet/upload/noticias/doc_740.pdf

Ros Roca Magazine, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas"», *Ros Roca Magazine*, n.º 1, marzo de 2006.

http://www.rosroca.com/files/revista_marzo_es_1.pdf

Salcedo, Javier, «Prólogo», en: Koldo Saratxaga, Jabi Salcedo, *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, Bilbao, K2K emocionando, 2010.

http://loslibrosdek2k.com/?page_id=3

Saratxaga, Ainara, «Una tarde de lujo», Actualidad/Gaur egun Koldo Saratxaga y K2K emocionando, 4 de abril de 2010.

http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2010/04/una-tarde-de-lujo.html

Saratxaga, Koldo, «La empresa participativa», *TU lankide*, enero de 2002.

http://www.docstoc.com/docs/33930485/Koldo-Saratxaga-?La-empresa-participativa?/

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-la-empresa-participativa-3743670

Saratxaga, Koldo, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, Madrid, Pearson Educación, 2003.

http://www.docstoc.com/docs/33302021/Koldo-Saratxaga-Prologo---Reingenieria-y-cambio

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/prologo-de-koldo-saratxaga-al-libro-de-eneka-albizu-y-mikel-olazaran-reingenieria-y-cambio-organizativo

Saratxaga, Koldo, «Creatividad, innovación, eficiencia». Vídeo de la charla en el Encuentro de Directivos CEDE, Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, 10 de octubre de 2007.

http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-el-encuentro-de-directivos-cede-2532198

Saratxaga, Koldo, *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, Prólogo 1 de Antonio Garrigues Walker, Prólogo 2 de Pedro Miguel Etxenike, Madrid, Pearson Educación – Prentice Hall/Financial Times, 2007.

Saratxaga, Koldo, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente / Harreman estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako». Vídeo de la charla en el Foro de Debate «Recuperación de la Memoria Colectiva, Laudio/Llodio», sección de Economía, 24 de abril de 2008.

http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-la-fundacion-amalur-fundazioa-2529923

Saratxaga, Koldo, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», *Euskadi Innovación 2008*, monográfico conmemorativo del Año de la Innovación en Euskadi, coord. por Ibai Cereijo, Bilbao, Editorial Iparraguirre/Ediciones Izoria 2004/Urgull 2004, 26 de junio de 2008.

http://www.docstoc.com/docs/33513735/Koldo-Saratxaga-La-innovacion-como-cosecha-%C2%BFY-la-siembra

http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-la-innovacion-como-cosecha-y-la-siembra

Saratxaga, Koldo, «La situación económica actual», *Gestión 2-17*, 24 de noviembre de 2008.

http://www.gestion2-17.com/NoticiaBusqueda?prev=6&news=6EC5D08C-B3B3-4518-B7A9-0DBC48926E92

Saratxaga, Koldo, «Empresa + Creatividad». Vídeo de la charla en el I Fórum Internacional de las Industrias Creativas «Bizkaia Creaktiva», 27 de marzo de 2009.

http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-el-i-forum-internacional-de-las-industrias-creativas-bizkaia-creaktiva-2526883

Saratxaga, Koldo, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Vídeo de la charla en Nazaret Zentroa, 19 de mayo de 2009.

http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-nazaret-zentroa-2531209

Saratxaga, Koldo, «Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente», *Deia*, 27 de febrero de 2010.

http://www.deia.com/2010/02/27/economia/relaciones-laborales-lo-sencillo-es-lo-inteligente

Saratxaga, Koldo, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente». Vídeo de la charla a la Asamblea General Anual de la Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta (AFM), 23 de abril de 2010.

http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-asociacion-de-fabricantes-de-maquinas-herramienta-charla-3762514

Saratxaga, Koldo, «Por otro modelo educativo», *Gara*, 23 de octubre de 2010.

http://www.gara.net/paperezkoa/20101023/228050/es/Por-otro-modelo-educativo

Saratxaga, Koldo, «Amb un nou estil de relacions/Con un nuevo estilo de relaciones», *ACES Informatiu*, n.º 36, octubre 2010. Monogràfic/Monográfico: Eines de gestió en moments de crisi/Herramientas de gestión en tiempos de crisis. Publicado por ACES (Associació Catalana d'Entitats de Salut).

http://www.aces.es/repositori/documents/documentacio/ca/Aces36baja.pdf

Saratxaga, Koldo, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación», *Más actual*, 3 de marzo de 2011.

http://www.masactual.com/noticia/218/UNA-SOCIEDAD-LIBRE/despierta-sociedad.html

Saratxaga, Koldo, «Productividad de algunos o eficiencia de todos», *Gara*, 11 de marzo de 2011.

http://www.gara.net/paperezkoa/20110311/253000/es/Productividad-algunos-o-eficiencia-todos

Saratxaga, Koldo, «¡¡¡Ya no vale más de lo mismo!!!», *Estrategia empresarial*, n.º 406, 16-30 de junio de 2011.

http://www.gbe-ner.org/noticias/tabid/135/articleType/ArticleView/articleId/67/

language/es-ES/Koldo-Saratxaga-Ya-no-vale-mas-de-lo-mismo.aspx

Saratxaga, Koldo, «San Sebastián – Donosti 2016», en San Sebastián 2016, *Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia (Propuesta de candidatura al título de capital europea de la cultura)*, julio de 2011.

http://issuu.com/dss2016/docs/propuesta

Saratxaga, Koldo y Berasategi, Xabier, Jornada en ADEGI «Un nuevo estilo de relaciones. Experiencia ner group». Vídeo de la charla, 16 de junio de 2010.

http://blip.tv/k2k-emocionando/jornada-en-adegi-un-nuevo-estilo-de-relaciones-experiencia-NER-group-3963988

Saratxaga, Koldo; García, Txomin; y Ferrer, Mariano, «Utopía empresarial», IV Jornada Forokoop: La Innovación Social en la Empresa. Vídeo del debate, 7 de octubre de 2010.

http://blip.tv/k2k-emocionando/debate-de-koldo-saratxaga-y-txomin-garcia-en-el-congreso-forokoop-2010-4334210

Saratxaga, Koldo y Salcedo, Jabi, *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, prólogo de Javier Salcedo, preámbulo de Antón Hernández Zubizarreta, Bilbao, K2K emocionando, 2010.

http://loslibrosdek2k.com/?page_id=3

SAREIN, «SAREIN apuesta por un Nuevo Estilo de Relaciones y forma parte de NER-juntos», 1 de abril de 2010.

http://www.sarein.com/Default.aspx?tabid=83&vista=Detalle&IdNoticia=119

Segura, Ana, «Las personas como base del modelo de empresa. Irizar está compuesto de un equipo multidisciplinar autogestionado. Entrevista a Koldo Saratxaga», *Computerworld*, 6 de abril de 2001.

http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=120506

Segurola, Onintza, «Enpresa ekimen berri bat: LUR DENOK aurkeztuko dugu gaurko saioan», entrevista sobre Lur Denok a Asier Irazusta de K2K emocionando, *Landaberri*, EiTB, 25 de diciembre de 2011.

http://www.eitb.com/eu/audioak/osoa/801474/landaberri-20111225/

http://www.goear.com/listen/344e716/entrevista-sobre-lur-denok-a-asier-irazusta-de-k2k-emocionando-asier-irazusta-entrevistado-por-onintza-segurola-en-landaberri-eitb

«Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga)»

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/category/saratxaga/

http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/category/foros/foro-de-innovacion-foros/

Sotillo, Beatriz, «Ipar Kutxa trabaja en una alianza con otras cooperativas de crédito», *Noticias de Gipuzkoa*, 21 de marzo de 2010.

http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2010/03/21/economia/ipar-kutxa-trabaja-en-una-alianza-con-otras-cooperativas-de-credito

TU lankide, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga, Empresario Vasco del Año: "Este premio es un reconocimiento al mundo cooperativo"», *TU lankide*, julio de 2001.

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpYjkwZWVjNjEtNWRkMS00ZmRiLThiODktNTYxNTNiNjhhNmNh&hl=es

TU lankide, Redacción, «Irizar Group adquiere el 52% de Masats», *TU lankide*, julio de 2002.

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpNzk4N2FiNGQtNmExMy00NTQwLWJlMzUtNmViNTQ5ODNjOTYz&hl=es

TU lankide, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga Coordinador General del Proyecto Irizar: "No creo en las recetas únicas"», *TU lankide*, mayo de 2003.

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpNGFkM2Q5NGMtNmUyNS00MDU5LWE0MjYtOTMwNDYwZTc3Zjg5&hl=es

TU lankide, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "Sigo pensando en sembrar"», *TU lankide*, junio de 2005.

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpOGM2ZTAxNGMtNzlkNi00NzA2LTk1YmEtNjkwNjQwYmY4ZWI5&hl=es

Turrau, Cristina, «Entrevista. Koldo Saratxaga: "Hay que salir de la comodidad"», *Diario Vasco*, 20 de mayo de 2009.

http://www.diariovasco.com/20090520/al-dia-local/salir-comodidad-20090520.html

Ugarte, Luxio, *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*, Prólogo 1 de Antonio Hernández Zubizarreta, Prólogo 2 de Adolfo Blanco Martínez, Barcelona, Granica, 2004.

Universidad de Cantabria, Servicio de Comunicación, «Noticias, 8 de abril de 2004. Saratxaga explica las claves de éxito de Irizar, un proyecto empresarial basado en las personas».

http://www.unican.es/WebUC/Internet/Noticias_y_novedades/historico/2004/2trimestre/20040408+a.htm

Oharrak

Ondorengo oharrak erreferentzia laburtua ematen digute, bibliografian osorik gordeta dagoena, autorearen izenak eta tituluak lagunduta datorrena. Hiru laburdura erabiltzen dira gainera, autorearen izenik aipatu gabe:

¿Sinfonía o jazz? = Ugarte, Luxio

Cuando la propiedad no quiere ceder al poder = García, Óscar

El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008 = Saratxaga, Koldo y Salcedo, Jabi

Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente = Saratxaga, Koldo

---

1 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 226.

2 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 212.

3 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 165.

4 Koldo Saratxaga, «La situación económica actual».

5 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 240.

6 Luis Gómez, «Entrevista. “En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe”».

7 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 69-70.

8 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 240.

9 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 226.

10 A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”».

11 Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

12 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 165.

13 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 108.

14 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 169-170.

15 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 240.

16 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 343.

[17] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 215.

[18] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 156-157.

[19] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 40.

[20] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 31 y 39.

[21] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 235.

[22] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 343.

[23] Unai Larrea, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista.

[24] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 363-364.

[25] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 114.

[26] Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 5.

[27] *Irizar Berriak*, n.º 4, diciembre de 1996.

[28] Joan Enric Ricart, *Irizar*.

[29] Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *Competing through business model*s.

[30] Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *Competing through business model*s.

[31] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 70.

[32] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.

[33] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.

[34] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.

[35] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.

[36] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 80.

[37] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 81.

[38] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 81.

[39] Irizar, S. Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 82.

[40] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 276.

[41] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 97-98.

[42] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 234.

[43] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 238.

[44] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 268.

[45] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 318.

[46] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 230-231.

[47] Unai Larrea, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista.

[48] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 235.

[49] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Sigo pensando en sembrar"».

[50] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 269.

[51] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 157.

[52] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 226.

[53] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 231-232.

[54] Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 5.

[55] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 268.

[56] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 231.

[57] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 236.

[58] Txema G. Crespo, «El factótum del éxito de Irizar».

[59] Kirru Artea, «La producción del grupo vasco Irizar va sobre ruedas».

[60] Javier Salcedo, «Prólogo», en *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 11.

[61] Jon Rivas, «El golf como liberación».

[62] Sarah Jane Johnston, «Entrevista a Christian Ketels: "Localización, Localización, Localización: Estrategia de Europa". Christian Ketels de Harvard Business School's Institute for Strategy and Competitiveness destaca a Irizar a nivel europeo, por sus decisiones estratégicas».

[63] Yolanda Reguera, «Un autobús para muchos mercados».

[64] *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. "Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas"».

[65] Txema G. Crespo, «El 'factótum' del éxito de Irizar».

[66] Txema G. Crespo, «El 'factótum' del éxito de Irizar».

[67] *Escuela de Gestión*, Redacción, «Entrevista. "Estamos cometiendo uno de los mayores errores del siglo. Tener, como tenemos, un 40% de jóvenes cualificados en paro es un grave error económico, social y empresarial"».

[68] *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 16.

[69] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 15.

[70] Yolanda Reguera, «Entrevista. Un autobús para muchos mercados», pág. 12.

[71] Doug Jack, «Irizar desea un año récord».

[72] Pedro Nueno, «Chinando».

[73] *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 22.

[74] Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, «El caso de Irizar. Compra empresarial responsable».

[75] Maite Martínez, «Entrevista. "Lo interesante en India es crear un nombre y unas buenas relaciones"».

[76] *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 24.

[77] Peio Alcelay, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*.

[78] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 237.

[79] Peio Alcelay, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*.

[80] *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 22.

[81] *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 23.

[82] Peio Alcelay, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*.

[83] Mikel Ormazabal, «Entrevista. "Dentro de cuatro años, me despido de Irizar"».

[84] *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 24.

[85] *TU lankide*, Redacción, «Irizar Group adquiere el 52% de Masats».

[86] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 237.

[87] Irizar Group, «Creación de Irizar Southern Africa».

[88] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Sigo pensando en sembrar"».

[89] Ramon Casadesus-Masanell, Jordan Mitchell, *Irizar in 2005*.

[90] Ramon Casadesus-Masanell, Jordan Mitchell, *Irizar en 2005*.

[91] Ramon Casadesus-Masanell, Jordan Mitchell, *Irizar en 2005*.

[92] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 322.

[93] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 345.

[94] Txema G. Crespo, «El factótum del éxito de Irizar».

[95] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 175.

[96] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 53.

[97] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 24.

[98] Soledad Juárez, «Trabajar sin jefes ni horarios».

[99] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 24.

[100] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[101] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, págs. 39-40.

[102] *Economía Social*, Redacción, «Entrevista. "Cuando se unen energías en una misma dirección es difícil no tener éxito"».

[103] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 48.

[104] Miguel Ángel Artola, «Entrevista. "Las personas no son un coste, son lo más valioso que tiene una organización"».

[105] Miguel Ángel Artola, «Entrevista. "Las personas no son un coste, son lo más valioso que tiene una organización"».

[106] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 170.

[107] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 105.

[108] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 38.

[109] Koldo Saratxaga, «Amb un nou estil de relacions/Con un nuevo estilo de relaciones».

[110] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 108.

[111] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 108.

[112] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[113] Web de K2K emocionando: http://www.k2kemocionando.com

[114] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 13.

[115] Koldo Saratxaga, «Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente».

[116] *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 18.

[117] *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 13.

[118] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 14.

[119] *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 16.

[120] Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131.

[121] *Ros Roca Magazine*, «Entrevista. "Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas"».

[122] *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. "Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas"».

[123] *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. "Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas"».

124 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 267.

125 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 137.

126 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 137.

127 *El Desplegable de Urazca*, Redacción, «La persona, protagonista de la empresa».

128 *Mundo Deportivo*, Redacción, «Entrevista. "A las personas hay que darles libertad"».

129 *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Sigo pensando en sembrar"».

130 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 157.

131 *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. "Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas"».

132 Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131.

133 Cristina Angulo, «Entrevista. "En Irizar no hay jefes ni horarios"».

134 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 48.

135 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 147.

136 Cristina Angulo, «Entrevista. "En Irizar no hay jefes ni horarios"».

137 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 22.

138 *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "No creo en las recetas únicas"».

139 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 153.

140 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 153.

141 Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente». Vídeo de la charla a la Asamblea General Anual de la Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta (AFM).

142 *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. "Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas"».

143 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 114.

144 *Mundo Deportivo*, Redacción, «"A las personas hay que darles libertad"».

145 Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

146 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 29.

147 *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "No creo en las recetas únicas"».

148 *Mundo Deportivo*, Redacción, «"A las personas hay que darles libertad"».

149 Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131.

150 Cristina Angulo, «Entrevista. En Irizar no hay jefes ni horarios"».

151 *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "No creo en las recetas únicas"».

152 *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Sigo pensando en sembrar"».

153 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 110.

[154] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 252 y 108.

[155] Juanjo Basterra, «Entrevista. Creer en las personas es esencial ante el modelo actual imperante».

[156] De su web http://www.gbe-ner.org

[157] De su web http://www.nergroup.org

[158] De su web http://www.nergroup.org

[159] De su web http://www.gbe-ner.org

[160] SAREIN, «SAREIN apuesta por un Nuevo Estilo de Relaciones y forma parte de NER-juntos».

[161] SAREIN, «SAREIN apuesta por un Nuevo Estilo de Relaciones y forma parte de NER-juntos».

[162] María Eugenia García de Andoin, «Lancor 2000, S.L. una organización de intangibles».

[163] Beatriz Sotillo, «Ipar Kutxa trabaja en una alianza con otras cooperativas de crédito».

[164] *hurbilean*, n.º 2, pág. 3.

[165] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 223.

[166] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 146.

[167] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[168] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Este premio es un reconocimiento al mundo cooperativo"».

[169] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 132-133.

[170] Cristina Turrau, «Entrevista. "Hay que salir de la comodidad"».

[171] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "No creo en las recetas únicas"».

[172] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[173] Cristina Gómez Torrego, «Entrevista. "Las empresas caerán como moscas porque tienen un modelo caduco"».

[174] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 63.

[175] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[176] José Luis Barbería, «Entrevista. "La empresa es una dictadura"».

[177] Mikel Ormazabal, «Entrevista. "Dentro de cuatro años, me despido de Irizar"».

[178] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[179] Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.

[180] Koldo Saratxaga, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación».

[181] Cristina Turrau, «Entrevista. "Hay que salir de la comodidad"».

[182] Francisco Luna, «Entrevista. «Entrevista. "No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas"», pág. 42.

[183] Koldo Saratxaga, «Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente».

[184] A. Agirreurreta, «Entrevista. "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"» pág. 13.

[185] Koldo Saratxaga, «Productividad de algunos o eficiencia de todos».

[186] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Este premio es un reconocimiento al mundo cooperativo».

[187] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Sigo pensando en sembrar"».

[188] Ana Segura, « Las personas como base del modelo de empresa. Irizar está compuesto de un equipo multidisciplinar autogestionado».

[189] Koldo Saratxaga, «Amb un nou estil de relacions/Con un nuevo estilo de relaciones».

[190] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[191] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 146.

[192] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 160.

[193] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 177.

[194] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[195] http://www.nergroup.org/es-es/noticias/nereguna2011.aspx

[196] Carmelo Lezana, «Los socios de Ner Group lanzan su primer proyecto empresarial conjunto».

[197] Juanjo Basterra, «Ner Group presenta la iniciativa empresarial Lur Denok para la implantación de huertos ecológicos».

[198] Maite Martínez, «Lur Denok impulsa huertos ecológicos para recuperar tierras y crear empleo».

[199] *hurbilean*, Redacción, «Lur Denok. Alimentación y huertos ecológicos».

[200] Maite Martínez, «Lur Denok impulsa huertos ecológicos para recuperar tierras y crear empleo».

[201] Onintza Segurola, «Enpresa ekimen berri bat: LUR DENOK aurkeztuko dugu gaurko saioan».

[202] ner group y Tecnalia Research & Innovation, *HUSOS. Modelo de Desarrollo Humano Sostenible para la Industria. Memoria de presentación*.

[203] A. Agirreurreta, «Entrevista. "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"».

[204] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 98.

[205] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 223.

[206] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 169-170.

[207] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 98-99.

[208] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[209] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 97.

[210] A. Agirreurreta, «Entrevista. "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"».

[211] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 121.

[212] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 229-230.

[213] Ester Berdor, «"Muchas empresas navegan por alta mar sin saber hacia dónde se dirigen"».

[214] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 231.

[215] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 232.

[216] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 99.

[217] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 99.

[218] Universidad de Cantabria, Servicio de Comunicación, «Saratxaga explica las claves de éxito de Irizar, un proyecto empresarial basado en las personas».

[219] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[220] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 291.

[221] Koldo Saratxaga, «Empresa + Creatividad». Vídeo de la charla en el I Fórum Internacional de las Industrias Creativas «Bizkaia Creaktiva».

[222] Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente / Harreman estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako». Vídeo de la charla en el Foro de Debate «Recuperación de la Memoria Colectiva, Laudio/Llodio», sección de Economía.

[223] Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Vídeo de la charla en Nazaret Zentroa.

[224] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 113-114.

[225] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 121-122.

[226] Francisco Luna, «Entrevista. «Entrevista. "No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas"», pág. 42.

[227] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 235-236.

[228] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 38.

[229] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, págs. 57-58.

[230] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, págs. 59-60.

[231] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 61.

[232] *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 100.

[233] Juanjo Basterra, «Entrevista a Jabi Salcedo, presidente de ner group y responsable de la cooperativa Ekin: "El modelo neoliberal no tiene sentido en el nuevo estilo de relaciones"».

[234] Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 10.

[235] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 265.

[236] Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 23.

[237] Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.

[238] Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.

[239] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 263.

[240] Koldo Saratxaga, «¡¡¡Ya no vale más de lo mismo!!!».

[241] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 48.

[242] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 77.

[243] Cristina Angulo, «Entrevista. "En Irizar no hay jefes ni horarios"».

[244] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 161.

[245] Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 11.

[246] Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.

[247] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 84.

[248] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 77.

[249] Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 23.

[250] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 84.

[251] A. Agirreurreta, «Entrevista. "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"», pág. 13.

[252] *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 69.

[253] Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 23.

[254] Fermín Munarriz, «Entrevista. "Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo"».

[255] Unai Larrea, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista.

[256] Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente». Vídeo de la charla a la Asamblea General Anual de la Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta (AFM).

[257] Icaza Oficinas Integrales, «Noticias, 18 de enero de 2009. Koldo Saratxaga».

[258] Citado por Mikel Jaureguibeitia en: «ICAZA Oficinas Integrales obtiene el reconocimiento al trabajo bien hecho y nos invita a celebrarlo: "Tú también has recibido la Q Plata"».

[259] Mikel Olazaran, Eneka Albizu, Katrin Simón, «Reingeniería y participación: gestión del cambio en Irizar», págs. 141-142, 153-154, 157-158.

[260] *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, págs. 87-88.

[261] Atzio Orexa, «Primera reunión del Equipo de Pilotaje de Urtxintxa».

[262] Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.

[263] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 265.

[264] Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 129.

[265] Cristina Turrau, «Entrevista. "Hay que salir de la comodidad"».

[266] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "No creo en las recetas únicas"».

[267] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[268] Soledad Juárez, «Trabajar sin jefes ni horarios», pág. 30.

[269] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 100-101.

[270] Ana Segura, «Las personas como base del modelo de empresa. Irizar está compuesto de un equipo multidisciplinar autogestionado».

[271] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 274.

[272] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Sigo pensando en sembrar"».

[273] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 274.

[274] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 100-101.

[275] Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.

[276] Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. "Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza"».

[277] Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.

[278] Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. "Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza"».

[279] Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. "Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza"».

[280] Koldo Saratxaga, «San Sebastián – Donosti 2016».

[281] Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.

[282] Cristina Turrau, «Entrevista. "Hay que salir de la comodidad"».

[283] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[284] Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».

[285] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 4-5.

[286] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "No creo en las recetas únicas"».

[287] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 247.

[288] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 213.

[289] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 274.

[290] Kirru Artea, «Entrevista. "No creo que la deslocalización se produzca por los costes salariales"».

[291] Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131 y 130.

[292] Ainara Saratxaga, «Una tarde de lujo».

[293] *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 85.

[294] Rubén Manzanedo, «Compromiso ner group».

[295] A. Agirreurreta, «Entrevista. "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"», pág. 17.

[296] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[297] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[298] A. Agirreurreta, «Entrevista. "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"», pág. 17.

[299] Juanjo Basterra, «Entrevista. "Creer en las personas es esencial ante el modelo actual imperante"».

[300] *Mundo Deportivo*, Redacción, «Entrevista. "A las personas hay que darles libertad"».

[301] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».

[302] Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».

[303] Documento-presentación base de charlas de K2K emocionando, 2011.

[304] José Luis Barbería, «Entrevista. “La empresa es una dictadura”».

[305] A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”», pág. 13.

[306] Fermín Munarriz, «Entrevista. “Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo”».

[307] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 186.

[308] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 228.

[309] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 290.

[310] Koldo Saratxaga, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación».

[311] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 109.

[312] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 312.

[313] Documento-presentación base de charlas de K2K emocionando, 2011.

[314] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 47.

[315] Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Vídeo de la charla en Nazaret Zentroa.

[316] Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Vídeo de la charla en Nazaret Zentroa.

[317] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 47.

[318] Koldo Saratxaga, «Creatividad, innovación, eficiencia». Vídeo de la charla en el Encuentro de Directivos CEDE.

[319] Cristina Turrau, «Entrevista. “Hay que salir de la comodidad”».

[320] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».

[321] Koldo Saratxaga, «Productividad de algunos o eficiencia de todos».

[322] Luis Gómez, «Entrevista. “En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe”».

[323] Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».

[324] *Irizar berriak*, noviembre de 1997. Número 2 del monográfico dedicado al EFQM.

[325] Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XVI.

[326] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 135.

[327] Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

[328] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 169-170.

[329] Andrés Goñi, «Entrevista. "El 90% de los empresarios son cortos de vista"».

[330] Cristina Turrau, «Entrevista. "Hay que salir de la comodidad"».

[331] Máster en Gestión de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), «Nuestro Proyecto»

[332] Cámara de Gipuzkoa / Gipuzkoako Bazkundea, «Organizaciones basadas en personas. La experiencia del nuevo estilo de relaciones».

[333] *hurbilean*, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia».

[334] *hurbilean*, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia».

[335] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 173.

[336] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 74.

[337] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 173.

[338] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 307.

[339] Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. "Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza"».

[340] A. Agirreurreta, «Entrevista. "La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado"», pág. 11.

[341] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "No creo en las recetas únicas"».

[342] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 38.

[343] Cristina Gómez Torrego, «Entrevista. "Las empresas caerán como moscas porque tienen un modelo caduco"».

[344] Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. "Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza"».

[345] Andrés Goñi, «Entrevista. "El 90% de los empresarios son cortos de vista"».

[346] Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. "Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza"».

[347] Luis Gómez, «Entrevista. "En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe"»

[348] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 22.

[349] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 136-137.

[350] Koldo Saratxaga, «Productividad de algunos o eficiencia de todos».

[351] Francisco Luna, «Entrevista. "No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas"», pág. 42.

[352] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 194.

[353] Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».

[354] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 286.

[355] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 135.

[356] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 146.

[357] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 273.

[358] Fermín Munarriz, «Entrevista. "Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo"».

[359] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 29-30.

[360] Koldo Aldai, «Entrevista. "El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos"».

[361] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 350.

[362] *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 75.

[363] Koldo Saratxaga, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación».

[364] Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga).

[365] Borja Lastra, «Grip-on Tools, Icaza, ¡proyectos en marcha!».

[366] Borja Lastra, «Grip-on Tools, Icaza, ¡proyectos en marcha!».

[367] Borja Lastra, «¡2008, un año de emociones en Ingemat!».

[368] Borja Lastra, «¡Testimonios espectaculares!».

[369] Borja Lastra, «Walter Pack: afrontando las dificultades para salir reforzados».

[370] Koldo Saratxaga y Xabier Berasategi, Jornada en ADEGI «Un nuevo estilo de relaciones. Experiencia ner group». Vídeo de la charla.

[371] ADEGI, *AdegiTop. Encuentros Empresariales / Enpresarien Topaketak 2011*

[372] José Ignacio Nicolás-Correa, «Hora de cambiar: Reformas estructurales».

[373] José Ignacio Nicolás-Correa, «Hora de cambiar: Reformas estructurales».

[374] Xabier Berasategi, «TTT Goiko: Proyecto compartido / TTT Goiko: Proiektu partekatua», Pertsonek Enpresan Duten Parte Hartzeari Buruzko Nazioarteko Jardunaldia / Jornada Internacional sobre la Participación de las Personas en las Empresas. Vídeo de la charla.

[375] Koldo Saratxaga, Txomin García y Mariano Ferrer, «Utopía empresarial», IV Jornada Forokoop: La Innovación Social en la Empresa. Vídeo del debate

[376] Koldo Saratxaga, Txomin García y Mariano Ferrer, «Utopía empresarial», IV Jornada Forokoop: La Innovación Social en la Empresa. Vídeo del debate.

[377] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 154.

[378] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 55-56.

[379] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 154.

[380] *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar».

[381] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 157.

[382] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 81, 151-152 y 154.

[383] *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. "Sigo pensando en sembrar"».

[384] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 79.

[385] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 79.

[386] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 78 y 79.

[387] Cristina Angulo, «Entrevista. "En Irizar no hay jefes ni horarios"».

[388] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 80.

[389] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 153-154.

[390] Cristina Angulo, «Entrevista. "En Irizar no hay jefes ni horarios"».

[391] Cristina Angulo, «Entrevista. "En Irizar no hay jefes ni horarios"».

[392] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 157.

[393] Cristina Angulo, «Entrevista. "En Irizar no hay jefes ni horarios"».

[394] *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 157.

[395] *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 81 y 157.

«Pertsonen konfiantza lortzen denean, benetako erokeriak lortu daitezke, gu ner groupen egiten ari garen bezala, egoera oso zailetan, pertsonak guztiz inplikatuta eta ilusionatuta; pertsonak gertatzen ari den horren partaide direlako erakundearen aktore bihurtzen dira, txotxongilo izateari utziz. Horrela, gertatzen den hori euren arrakasta ere bada. Hor, ikaskuntza eta harrotasun asko dago.

Hau, gaur egun dauzkagun pertsonekin egin dezakegu, eta guztia hori barruan daramaten liderrekin, baina ez dauzkagu. Horregatik, hamarkadak daramatzagu hezkuntzari lehentasuna eman behar zaiola esaten. Lidergoa eta hezkuntza.

Eta ez badaukazue, barneratu ezazu, ez baitago beste erremediorik. Ez gara aurrera aterako, ez ditugu enpresak aurrera aterako harremanak izateko gure modua aldatzen ez badugu, ez badugu energiarik batzen, edo ez badugu energia hori noranzko berera bideratzen.

Aurrera egitera ahalbideratuko gaituzten lider horiek non dauden jakin behar dugu.»

Debate Utopia empresarial / Enpresa-Utopia eztabaida



Sentimenduak, Pentsamenduak eta Errealitateak KOLDO SARATXAGAk bere bizitzako azken bi hamarkadetara ireki nahi duen leiho garden bat da. Bere herrialdeko gizartearen aurrean, baita nazioartean, aurkezteko balio izan dion bizitza bat, denbora bat eta bizitzeko modu bat da, neraren, harremanetarako estilo berriaren sortzaile gisa.

Orrialde hauek, beti pertsonei erreferentzia egiten dien sentsibilitate konstruktibo batekin harremanetan jartzeko aukera eskaintzen digute. Norberaren banakotasunaren aitorpenetik, askatasun espazio berriak sortzen dituen ikuspuntu berri bat da, eta pertsonen aniztasunak suposatzen duen aberastasunean oinarrituta, etorkizunari begirako ibilbide bat babesten duena.

K2Kren liburuakek liburu hau irekitzeak eta irakurtzeak irakurlearengan sentimendu eta pentsamendu irekiak sortuko eta ezagutza eskuratuko dionaren desioarekin argitaratzen du lan berri hau: eraberritze pertsonal eta berrikuntza sozial baterako bidea posible egingo duena.

K2K
emocionando